

L'influence des valeurs culturelles dans les négociations commerciales entre les PME mexicaines et les entreprises américaines

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :
Viviana JURADO

Conseiller au travail de diplôme :
Nathalie BRENDER, chargée de cours HES

Genève, le 2 novembre 2007
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 2 novembre 2007

Viviana Jurado

Remerciements

Je souhaiterais remercier à tous les entrepreneurs mexicains qui se sont montrés aimables, patients et qui ont consacré leur temps à mon enquête. Grâce à leurs différents avis, j'ai pu mener à bien notre travail de recherche.

Sommaire

Il s'avère difficile de spécifier avec exactitude le moment où l'homme a commencé à négocier. Il n'y a pas de doute qu'autrefois, si l'on voulait obtenir quelque chose que l'on désirait ou dont on avait besoin et qui se trouvait en la possession d'un autre, il ne restait alors pas d'autre solution que de le prendre par la force ou de le persuader qu'en contrepartie, on lui donnerait quelque chose en échange. Cela impliquait alors une négociation. Au fil du temps, la négociation est devenue un outil indispensable à notre vie, principalement quand nous sommes obligés de traverser les frontières de notre environnement, d'entrer en contact ou de connaître d'autres cultures. Zartman¹ (1976) dit que nous vivons dans « l'ère de la négociation », dans laquelle le développement technologique a considérablement rapproché les gens, supprimé les distances, raccourci sensiblement le temps de voyage et augmenté les occasions et les moyens de communication et d'interaction. Au fur et à mesure que les années passent et que les contacts internationaux se multiplient, il devient de plus en plus évident que le grand nombre de langues et de cultures rencontrées dans le monde, qui décrit un univers multiculturel d'intensité singulière. C'est une vérité qu'il convient d'analyser et de prendre en compte, surtout dans le domaine des négociations internationales. La connaissance des cultures des partenaires est donc importante.

La « culture » selon Faure et Rubin² est un « ensemble durable de significations, de valeurs et de croyances partagées par un groupe qui le caractérisent et orientent son comportement. »

Il est connu que des négociations commerciales ont échoué par l'ignorance de la culture des pays étrangers ou des personnes qui possèdent une autre culture³.

Dans le but de montrer que la culture joue un rôle très important dans les négociations commerciales, nous avons réalisé cette étude qui portera sur l'influence des valeurs culturelles dans les négociations commerciales entre les PME mexicaines d'importation et exportation et les entreprises étrangères principalement les entreprises américaines.

1 Un chercheur en sciences politiques.

2 FAURE, Guy et RUBIN, Jeffrey. *Culture and Negotiation : The Resolution of Water Disputes*. Sage Publications Inc, 1993. P 3.

3 SANER, Raymond. *L'art de la négociation*. Chiron 2003. P 247

Nous avons posé deux hypothèses pour cette enquête, d'abord, la connaissance des valeurs culturelles mexicaines favorise-t-elle la conclusion d'un accord commercial ?, ou bien la méconnaissance des valeurs culturelles mexicaines mène-t-elle à des échecs dans les négociations commerciales ?

Par le biais d'un questionnaire dirigé à des entrepreneurs mexicains de PME, nous confirmeront ces hypothèses en analysant d'abord l'influence des variables culturelles que les entrepreneurs mexicains considèrent comme importantes et que les entrepreneurs étrangers, principalement les Etats-Unis, doivent prendre en compte lors des affaires commerciales. Nous avons choisi les Etats-Unis pour notre étude car ils constituent un partenaire économique privilégié avec lequel le Mexique a des frontières communes sur plus de 3,200 kilomètres. Cette situation géographique a permis aux deux nations d'avoir des liens étroits en matière économique, commerciale, politique et culturelle.

Nous analysons ainsi quelques concepts appliqués à cette étude, tels que, les facteurs culturels qui affectent les négociations d'affaires et les éléments culturels propre à une négociation commerciale. Ceci nous permettra de confirmer notre analyse et de connaître l'intérêt qu'il y a à négocier en tenant compte des facteurs culturels afin de développer une négociation commerciale de qualité et de succès.

Après notre analyse, nous avons obtenu les résultats suivants : 70% des entrepreneurs mexicains qui ont répondu à notre enquête confirment que la connaissance de la culture favorise la conclusion d'un accord commercial donc un succès dans les négociations. 15% par contre affirment que la méconnaissance des valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains mène à des échecs dans les négociations commerciales.

Ensuite, nous aboutissons à des conclusions par lesquelles nous interprétons l'analyse faite concernant l'influence de la culture dans les négociations commerciales.

Et finalement, nous proposons un bref guide d'information pour les négociations commerciales à l'attention principalement des entreprises américaines et par extension aux autres entreprises étrangères qui souhaiteraient réaliser des affaires commerciales avec les entrepreneurs mexicains.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures.....	vii
Introduction	1
Problématique.....	1
1. Cadre méthodologique.....	3
1.1 Objectif principal de la recherche.....	3
1.2 Objectifs spécifiques.....	4
1.3 Type de recherche	4
1.4 Hypothèses	4
1.5 Population et Echantillon.....	5
1.6 Outil	6
1.7 Traitement et Analyse de l'information	7
2. Cadre théorique	8
2.1 Les Micros, Petites et Moyennes Entreprises du Mexique	8
2.2 Définition des PME importatrices et exportatrices.....	10
2.3 Culture.....	10
2.3.1 La définition de la Culture	10
2.3.2 La culture est partagée et réglée.....	11
2.3.3 Les niveaux de la culture	12
2.3.4 L'importance de la culture.....	14
2.3.5 L'impact de la culture sur les négociations.....	15
2.3.6 Culture et stratégie de négociation.....	18
2.3.7 Culture et style négociateur	19
2.4 Négociation	23
2.4.1 Définition de la Négociation	23
2.4.2 Etapes de la négociation.....	24
Négociations Interculturelles	25
2.4.3 Eléments culturels pour une négociation.....	26
2.4.4 Dimensions Culturelles dans une Négociation	27
3. Concepts appliquées.....	29
3.1 La culture	29
3.2 La négociation	29
3.3 Les facteurs culturels qui affectent les négociations	29
3.4 Les éléments culturels pour une négociation	30

4. Résultats de l'enquête.....	31
4.1 Explication des résultats.....	31
4.2 Résultats par question	32
4.3 Analyse des résultats.....	48
5. Conclusion	52
6. Guide d'information pour les négociations avec les entrepreneurs mexicains	54
Description du guide.....	54
Guide d'information pour les négociations avec les entrepreneurs mexicains.....	55
Bibliographie	58
Annexe 1 Questionnaire	60
Annexe 2 Résultats du Questionnaire.....	64
Annexe 3 Liste des PME importatrices et exportatrices qui ont répondu à cette enquête	71
Annexe 4 The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style.....	80

Liste des Tableaux

Tableau 1	Modèle des Cinq Dimensions Culturelles	4
-----------	--	---

Liste des Figures

Figure 1	Comment la Culture affecte la Négociation ?	12
----------	---	----

Introduction

Problématique

Le Mexique jouit depuis toujours d'une richesse culturelle qui le caractérise et le différencie du reste de l'Amérique Latine. Sa race, son histoire, sa religion et ses coutumes d'influences anglaise, espagnole, française, orientale, africaine et indigène, se fusionnent dans un creuset pour donner forme à l'identité de ses citoyens. Cependant, ses valeurs ne sont pas systématiquement prises en compte lors d'une négociation commerciale.

Les mexicains sont vus avec un certain préjugé racial et culturel. Un préjugé qui affecte les opportunités de négociations commerciales avec des entités externes qui sont, dans beaucoup de cas, des opportunités qui peuvent apporter un espoir pour le développement du Mexique

Au Mexique, il est nécessaire de faire connaître à l'interne la culture de leur pays justement pour désentraver le progrès. Il requiert d'entreprendre une vraie croisade nationale tendant à renforcer la culture. Déjà dans le passé mexicain le gouvernement a favorisé les projets dont l'objectif était de renforcer la culture. Pendant la Réforme Mexicaine, un premier effort a été fait pour cimenter la nationalité mexicaine, en prenant en compte l'indépendance du pays, le libéralisme politique et le patriotisme comme fruits de la survie du Mexique après les guerres avec l'Espagne, les États-Unis et la France.

Par la suite, la Révolution Mexicaine a repris l'initiative culturelle en faisant une grande campagne d'alphabétisation dont José Vasconcelos a été la tête. Jusqu'au milieu du XXème siècle, l'éducation basique au Mexique a connu un grand essor. La culture poussée par le gouvernement fédéral est soutenue fortement par d'autres institutions, encouragée par l'opinion publique, s'est orientée vers le développement de l'éducation basique et le renforcement de l'identité nationale.

Les mexicains se trouvent alors face au défi de démontrer que cette particularité culturelle, ethnique, sociale et raciale, doit servir à enrichir la culture nationale, plus que pour la mettre à l'écart et pour la stigmatiser. C'est cette stigmatisation qui règne dans plusieurs tentatives d'une inversion directe et indirecte et d'échanges avec les mexicains.

Ceci se manifeste dans le domaine des négociations commerciales, puisque les mexicains sont perçus comme des gens agressifs, de conflit, peu sérieux, ignorants; beaucoup d'entreprises préfèrent réaliser des affaires commerciales avec d'autres pays.

Les entreprises publiques ou privées d'organismes nationaux ou internationaux ont besoin de comprendre que dans chaque occasion de négocier, les mexicains ont avec eux des aspects de leur propre identité et leur idiosyncrasie multiculturelle qui doivent être pris en compte et respectés. Le fait de ne pas comprendre ces normes et traditions, peut affecter la pratique d'affaires commerciales.

Négocier à travers les frontières n'est pas facile. L'ethnocentrisme, ou la tendance émotionnelle de faire de sa propre culture le critère exclusif pour interpréter les comportements d'autres groupes ou d'autres sociétés, fait souvent que les négociateurs commerciaux ignorent des informations ou de données significatives qui apparaissent au cours de la négociation.

Aujourd'hui, les négociateurs commerciaux qui connaissent et comprennent les différences culturelles et les fondements de la négociation, présentent un avantage certain à la table de négociation. Les forces de la globalisation ont notamment rapproché les pays et ont mis en avant les particularités et les différences propres à chaque culture.

La culture dans sa globalité inclut en plus du domaine économique d'autres éléments : civiques, politiques, familiaux, religieux, éthiques, artistiques et autres. Tous ces éléments sont extrêmement importants et permettent de réaliser une négociation basée sur la confiance et le respect mutuel.

Ces facteurs doivent être pris en compte par les entités internationales au moment de négocier avec les entrepreneurs mexicains et bien sûr réciproquement. C'est pour cette raison que nous avons réalisé ce travail de recherche qui prétend démontrer d'abord, que les valeurs culturelles des mexicains jouent un rôle important lors des négociations commerciales, que la connaissance des valeurs culturelles de entrepreneurs mexicains favorise la conclusion d'un accord entre les entreprises, puis des avantages que cela procure de les connaître. A partir de cela, nous proposerons un bref guide d'information qui servira comme instrument nécessaire pour toutes les personnes qui, non seulement désirent connaître l'identité culturelle des mexicains, mais qui souhaitent aussi réaliser des négociations commerciales de succès avec un entrepreneur mexicain.

1. Cadre méthodologique

Lors de ce chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée pour la réalisation des objectifs de la recherche. Nous décrirons pas à pas la procédure qui a été utilisée pour évaluer la sensibilité des entrepreneurs mexicains sur l'importance de leurs valeurs culturelles lors des négociations commerciales et leur intérêt pour le sujet.

Nous nous intéresserons aux entrepreneurs des petites et moyennes entreprises du secteur des exportations et importations du Mexique qui ont des relations commerciales avec l'étranger, principalement avec les Etats-Unis. Cette étude a été réalisée avec un échantillon de 132 PME importatrices et exportatrices (cf. point 2.1) dans la période d'août, de septembre et d'octobre 2007 par le biais d'un questionnaire et appliquée par les suivants moyens de communication :

- Téléphone
- Courrier électronique
- Fax

Les informations concernant les PME importatrices et exportatrices du Mexique ont été prises à travers deux bases de données : Bancomext⁴ et le Système d'information des entreprises du Mexique⁵ (SIEM).

1.1 Objectif principal de la recherche

L'objectif de ce travail est d'analyser l'influence des valeurs culturelles que les entrepreneurs mexicains estiment importantes et qui affectent les négociations commerciales avec l'étranger. Le but est de mener des négociations d'affaires avec succès en tenant compte des facteurs culturels et du respect des autres cultures. A la fin de cette analyse, nous élaborerons des hypothèses qui démontreront l'influence des valeurs culturelles dans les négociations commerciales.

4 BANCOMEXT. *Site de la base de données des entreprises mexicaines* [en ligne].
<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8> (consulté le 02.06.2007)

5 SIEM. *Site du Système d'information des entreprises mexicaines* [en ligne].
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> (consulté le 07. 05.2007)

1.2 Objectifs spécifiques

1. Analyser l'importance de la connaissance des valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains afin d'aboutir un accord.
2. Faire des recherches et analyser l'intérêt des entrepreneurs mexicains quant à leurs connaissances d'autres cultures.
3. Connaître les avantages dont on peut bénéficier de la connaissance de la culture lors d'une négociation commerciale.

1.3 Type de recherche

Cette étude a une approche qualitative ; les réponses aux questions, quantitative ; le nombre de réponses obtenues et relationnelle ; la relation entre : les valeurs culturelles et l'accord commercial. Ces variables seront testées sur le terrain par le biais d'un questionnaire qui traite sur les l'importance des valeurs culturelles dans les négociations commerciales.

Cette étude vise donc à démontrer que les valeurs culturelles jouent un rôle important dans les négociations commerciales et ainsi, faire ressortir l'intérêt de mener une étude plus approfondie sur l'influence de la culture dans les négociations commerciales.

1.4 Hypothèses

Les hypothèses que nous avons posées pour cette enquête sont les suivantes :

Hypothèse 1 : l'importance de la connaissance des valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains favorise la conclusion d'un accord commercial ; dans laquelle « x » est la variable indépendante (connaissance des valeurs culturelles) qui détermine la variable dépendante « y » (conclusion d'un accord commercial).

Hypothèse 2 : l'indifférence aux valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains mène à des échecs dans les négociations commerciales ; dans laquelle « x » est la variable indépendante (méconnaissance des valeurs culturelles) qui détermine « y » (l'échec dans les négociations commerciales).

Nos deux hypothèses mettent en relation essentiellement deux concepts :

1. **Les valeurs culturelles** : ce sont des facteurs relatifs à la culture d'une société ou d'un individu.
2. **Accord commercial** : entente de deux parties contractantes sur une affaire.

Nous avons défini les critères que nous devons prendre en considération pour chacun de ces concepts. Dans un premier temps, la notion « valeurs culturelles » peut être étudiée en fonction des critères suivants : la disponibilité des partenaires pour participer à des repas d'affaires, l'attitude avant de négocier, la connaissance de la langue, l'aspect vestimentaire, la flexibilité au niveau des horaires, l'aspect relationnel et social et l'état d'esprit. Ces critères vont être testés par les questions 1 à 10 de notre questionnaire (cf. annexe 1).

Ces facteurs seront estimés à l'aide des indicateurs qui se manifesteront concrètement dans les réponses données par nos entrepreneurs interviewés, relativement sur l'importance de la connaissance de valeurs culturelles.

Pour la notion « accord commercial », nous avons déterminé les critères « succès » et « échec », c'est-à-dire, la réussite ou non, suite à la conclusion d'un accord commercial. Ces critères sont également estimés sur la base des réponses de nos entrepreneurs interviewés.

Grâce aux indicateurs et à la mise en relation des deux concepts par nos deux hypothèses, il sera possible d'observer si la connaissance des valeurs culturelles a une influence sur la conclusion d'un accord dans les négociations commerciales.

1.5 Population et Echantillon

Selon notre recensement la population est constituée de 241 PME importatrices et exportatrices (cf. point 2.2) qui pratiquent des relations commerciales avec l'étranger et principalement avec les Etats-Unis.

La méthode d'échantillonnage utilisée pour cette étude est « l'échantillonnage au jugé ». Cette méthode est utilisée lorsqu'on prélève un échantillon en se fondant sur certains jugements au sujet de l'ensemble de la population.

En effet, vu que nous voulions interroger les entrepreneurs via courrier électronique, téléphone et fax, nous avons sélectionné notre échantillon en fonction de ces éléments considérés importants pour notre étude.

Pour les PME qui ne disposaient pas de ces informations, nous ne les avons pas prises en compte dû à une insuffisance d'information.

Comme cette enquête est de type exploratoire et descriptif, la technique d'enquête a été dirigée sur un échantillon final de 132 PME importatrices et exploratrices.

Un échantillonnage au jugé est appelé « échantillonnage non probabiliste », puisque cette méthode suppose que la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est égale. Les avantages de l'échantillonnage au jugé sont la facilité pour l'obtenir et la réduction du coût. Cette méthode a été utilisée pour un facteur de temps et surtout en raison de la disponibilité des entrepreneurs.

1.6 Outil

En raison de la nature du problème de l'enquête, nous avons opté pour une méthodologie combinée et qualitative indicatif. Nous avons conçu un questionnaire standardisé en espagnol, qui a été modifié pour s'adapter aux nécessités de la recherche. Le questionnaire initial ne disposait pas des réponses dans une échelle de Likert⁶, mais il s'agissait des réponses d'option multiple ou ouvertes.

Pour la conception du nouveau questionnaire, nous avons employé comme base l'article dénommé *Doing Business in Mexico*⁷, qui a présenté une étude similaire pour le cas des étrangers, particulièrement Nord-américains qui réalisent des affaires avec le Mexique. Le questionnaire comporte des questions dans un langage compréhensible pour les interviewés afin de faciliter la récolte de l'information.

Ce nouveau questionnaire⁸ a pu s'appliquer de façon collective mais de manière individuelle. Il a été envoyé en août-septembre 2007 à toutes les entités de la liste, par le biais de, téléphone, courrier électronique et fax. Cependant pas toutes les entreprises n'ont répondu pas à cette enquête. C'est pourquoi, l'échantillon a été réduit à 67 entreprises.

6 Échelle ordinale (qualitative)des attitudes en cinq degrés.

7 HISE, Richard T., SOLANO-MENDEZ, Roberto et GRESHAM, Larry G. *Doing Business in Mexico*. Thunderbird International Business Review, Mars-Avril 2003. P. 211-225

8 Le questionnaire définitif est présenté dans l'annexe n°1.

1.7 Traitement et Analyse de l'information

Après avoir réalisé la récolte des données de l'échantillon, nous avons procédé à coder chaque enquête, pour, ensuite, enregistrer l'information dans une base de données (feuilles de calcul). Cela a servi à procéder à l'élaboration des tableaux statistiques analytiques de l'information récoltée. Nous avons conclu avec l'élaboration de tableaux et de graphiques ainsi qu'avec la rédaction des conclusions et recommandations.

2. Cadre théorique

Dans ce chapitre, nous présenterons les différents concepts clés des micros, petites et moyennes entreprises, de culture, de négociation, de succès et de réussite lors d'une négociation d'affaires. Nous analyserons également le cas concret des différents pays qui ont été choisis pour les raisons suivantes : l'existence de relations commerciales entre le Mexique et les Etats-Unis, des traditions culturelles et linguistiques différentes de celles du Mexique et finalement l'appréhension de régions géographiques importantes au niveau du commerce international. Nous porterons notre analyse sur les Etats-Unis qui est le principal partenaire commercial du Mexique et qui a un Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

2.1 Les Micros, Petites et Moyennes Entreprises du Mexique

Il est important de signaler qu'au Mexique, il y a 2.8 millions d'entreprises⁹, dont le 99.7% correspondent à des micros¹⁰, petites et moyennes entreprises (MPME) c'est-à-dire 2'791'600 entreprises. Selon les études statistiques de l'INEGI¹¹, les micros entreprises constituent un secteur stratégique pour le développement économique et social du pays. Peu de ces entreprises importent et exportent des produits à l'étranger. En ce qui concerne les PME et selon nos spéculations, elles représentent en moyenne le 4% du total des MPME, c'est à dire 111'664¹² entreprises.

Les MPME mexicaines comprennent trois secteurs : l'industrie, le commerce et les services¹³.

L'industrie : « Ce secteur se concentre principalement sur la transformation mécanique, physique ou chimique de matériels ou de substances, pour obtenir de nouveaux produits. On considère aussi les entreprises industrielles dans les activités de farinage; l'assemblage de parties et de composants ou de produits fabriqués; la construction de machinerie et d'équipements industriels, commerciaux, de bureaux et autres.

9 Selon le SIEM <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/intranet.asp> (consulté le 07.05.2007)

10 Nous n'allons pas les prendre en considération pour l'étude.

11 Institut National de Statistique Géographique et Informatique. *Rapport sur les MPME mexicaines : Recensements Économiques 2004.*

12 Pour notre étude nous avons pris en considération les PME importatrices et exportatrices enregistrées dans le SIEM

13 Idem 11

Ce secteur se caractérise pour être diversifié : dans celui-ci des activités hautement concentrées coexistent, comme l'industrie sidérurgique, l'automotrice, celle du ciment, l'élaboration de bière et le raffinage de pétrole. »

L'INEGI indique que le secteur industriel au Mexique est le plus important car il génère 43.3 % de la production total.

Le commerce : « Ce secteur se divise en deux catégories : les grossistes et les détaillants. Les grossistes se concentrent principalement sur les contrats d'achat de biens de consommation intermédiaire, comme l'alimentation et les matières premières pour l'industrie. Les détaillants se concentrent sur les contrats d'achat de biens de consommation finale, pour les magasins de self-service, les articles pour les soins et la santé, les articles de papeterie, livres et journaux, les vêtements et accessoires divers».

L'INEGI indique que ce secteur génère 13.2% du PIB

Les services : « Ce secteur comprend les services financiers, les services immobiliers et de location de biens, les services professionnels, scientifiques et techniques, les services éducatifs, les services de santé et d'assistance sociale, les services culturels et sportifs, les restaurants et autres services comme de réparation et de maintenance des automobiles et les services de soins personnels (salons de beauté, et salons de coiffure)».

Pour ce secteur l'INEGI indique que ce secteur génère 23.3% du PIB.

Ces trois secteurs d'activité sont très importants dans l'économie mexicaine car, en 2003¹⁴, les micros entreprises ont rapporté 92.9% du PIB dans ces secteurs et emploient 88.8% de la population économiquement active, tandis que les PME des mêmes secteurs ont rapporté seulement 4.3% du PIB.

Le SIEM a enregistré 671'426 MPME, qui comprennent les secteurs industriels, commerciaux et de services et, selon notre recensement, elles représentent 24% du total des MPME actives dans le pays.

Nous avons aussi évalué que le total des PME enregistrées dans le SIEM est de 43'806 entreprises, ce qui représente 40% du total des PME.

14 Idem 10.

2.2 Définition des PME importatrices et exportatrices

Selon les statistiques économiques de l'INEGI, les PME sont définies en fonction du capital humain et du secteur d'activité. Sont considérées des PME, les entreprises du secteur industriel qui constituent entre 11 et 250 employés et les entreprises des secteurs commercial et de services qui comprennent entre 11 et 100 employés.

Nous avons pu recenser que le nombre des PME importatrices et exportatrices enregistrées dans le SIEM atteint 133 entreprises importatrices et 108 entreprises exportatrices ; donc au total 241 entreprises importatrices et exportatrices qui sont actives dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services (cf. point 1.5). Elles représentent 0.55% du total des PME enregistrées dans le SIEM et 0.21% du total des PME existantes au Mexique.

Sur 241 PME qui importent et exportent, le secteur industriel représente 30%, le secteur commercial 48% et le secteur des services 22%.

2.3 Culture

2.3.1 La définition de la Culture

Il est important de rappeler pour ce travail la célèbre citation de Socrate : « connais-toi toi-même » qui permet aussi une autre lecture : « connais ta culture ». Il est nécessaire de déterminer ce que nous entendons par culture. Sans répéter la définition donnée précédemment, il est possible de trouver différentes significations. Pour certains, la culture est un ensemble de significations, de valeurs et de croyances partagées qui caractérisent un groupe ethnique ou national. (Faure et Rubin, 1993 : 3). Pour d'autres, la culture est un système de croyances et de conceptions qui sont transmises de génération en génération à travers un processus d'apprentissage. Une autre définition dit que la culture est « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre » (Hofstede, 1980 :13).

Clairement, les gens sont déterminés tant par la réalité que par leurs perceptions de la réalité, et ils agissent en accord avec leurs croyances et leurs valeurs et sont influencés par la culture à laquelle ils appartiennent. Pour le sociologue français Akoun, « le rôle de la culture est de répondre à des questions avant qu'elles soient formulées » (Akoun, 1989).

Il est important de savoir que dans la Déclaration du Mexique d'août 1982 sur les « Politiques Culturelles », (MUNDIACULT), la culture est définie comme ", l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social.

Elle englobe de plus, outres les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances¹⁵.

Aujourd'hui, la culture est définie comme l'ensemble total des actes humains dans un groupe, c'est-à-dire les actes économiques, artistiques ou scientifiques. Toute pratique humaine qui surpasse la nature biologique est une pratique culturelle. Cet usage actuel du terme désigne, comme dit précédemment, l'ensemble total des pratiques humaines : économiques, politiques, scientifiques, juridiques, religieuses, communicatives et sociales. C'est pourquoi, quand on dit par exemple "UNE CULTURE Chinoise", "UNE CULTURE Maya", on fait référence aux divers aspects de la vie dans ces sociétés.

Cette nouvelle perception de la culture est exposée par l'UNESCO en 1982 :

« ... la culture donne à l'homme la capacité de réflexion sur lui-même. C'est elle qui fait de nous des êtres spécifiquement humains, rationnels, critiques et éthiquement engagés. À travers la culture nous discernons les valeurs et effectuons des choix, ainsi l'homme s'exprime, prend conscience de lui-même, se reconnaît comme un projet inachevé, met en question ses propres réalisations, cherche inlassablement de nouvelles significations, et crée les œuvres qui le transcendent »

(UNESCO : Déclaration du Mexique sur les politiques culturelles, 1982 : 1)

2.3.2 La culture est partagée et réglée

Dans son livre L'Anthropologie Culturelle, Kottak (1999 : 33-43) rappelle que la culture est un attribut qui n'est pas exclusif aux individus *per se*, mais des individus en tant que membres d'un groupe social. Pour lui, les personnes apprennent leur culture à travers l'observation, en écoutant, en parlant et en interagissant avec les autres membres de la société.

C'est ainsi que l'on partage les croyances culturelles, les valeurs, les souvenirs, et les manières de penser et d'agir qui passent au-dessus des différences personnelles.

15 UNESCO. Déclaration du Mexique sur les politiques culturelles. Mexico, 1982. P. 1

L'apprentissage de la culture fait donc que les personnes s'unifient après avoir partagé des expériences communes.

Kottak continue son discours sur la culture en défendant le fait que ce n'est pas un recueil fortuit de coutumes et de croyances, mais qu'il s'agit d'un système réglé et composé. Les coutumes, les croyances et les valeurs sont mises en relation d'une manière telle que si l'un change, les autres le font aussi.

2.3.3 Les niveaux de la culture

En tant que concept d'usage quotidien, la culture est utilisée en référence à la forme de vie et aux coutumes d'une région, d'un peuple ou d'un pays. Mais on peut aussi distinguer à l'intérieur d'un même ensemble culturel, une différence marquée entre ce que l'on appellera les coutumes :

« Les cultures peuvent avoir une taille plus petite au niveau national. Bien que les personnes d'un même pays partagent une tradition culturelle, toutes les cultures partagent aussi, la diversité. Les individus, les familles, les peuples, les régions, et d'autres sous-groupes d'une subculture ont différentes expériences d'apprentissage en même temps qui partagent les autres »
(Kottak, 1999 : 40).

Kottak propose d'ailleurs trois différents niveaux de culture décrits par la suite :

- La Culture Internationale
- La Culture Nationale
- La Subculture

La Culture Internationale

Comme la culture se transmet grâce à l'apprentissage et non par les voies génétiques, les traits culturels peuvent être transmis d'un groupe à l'autre. Grâce à cette transmission, deux cultures peuvent partager des expériences culturelles et des moyens d'adaptation. La Culture Internationale est le terme utilisé pour les traditions culturelles qui s'étendent au-delà des limites nationales et partagent au moins deux cultures¹⁶.

Grâce aux organisations multinationales, la migration et la colonisation commerciale sont aujourd'hui les principaux canaux de transmission pour que de nombreux traits culturels aient un rayonnement international.

16 KOTTAK Conrad P. *The exploration of Human Diversity*. Mexique: Mc Graw-Hill, 1999. P. 40

La Culture Nationale

Selon Kottak, la Culture Nationale se réfère aux expériences, aux croyances, aux comportements et aux valeurs partagés par des citoyens d'un même pays¹⁷. Les liens d'union sont les « éléments ou contenus culturels communs » que partagent tous les habitants d'un même pays..

Ces traits culturels communs représentent en même temps les principaux éléments pour l'affirmation de l'identité nationale qui contribuent et donnent la catégorie de « pays ».

Ces éléments communs de l'identité nationale sont innombrables. Certains d'entre eux touchent des fibres clairement psychologiques, comme les valeurs profondes de « l'amour de la patrie » ou d'une culture religieuse. Par exemple, les principaux éléments de la culture mexicaine s'expriment dans l'habitude de prendre au petit déjeuner un œuf à la coque, ou dans les valeurs traditionnelles qui s'expriment dans les danses nationales.

Les cultures nationales couvrent tous les aspects de la vie. Par exemple, les pays anglo-saxons comme les États-Unis, se distinguent par une démarcation dans l'espace personnel (on marche, parle et danse à une certaine distance les uns des autres), tandis qu'au Mexique, une distance plus petite est maintenue entre les uns et les autres (on s'embrasse après s'être salué) et l'éloignement anglo-saxon est considéré comme un signe de froideur.

La Subculture

Kottak soutient aussi que les cultures peuvent avoir une taille plus petite au niveau national. Pour lui, bien que les personnes d'un même pays partagent une tradition culturelle, toutes les cultures possèdent une diversité.

« Les individus, les familles, les peuples, les régions et les autres sous-groupes dans une subculture ont différentes expériences d'apprentissage en même temps qu'ils partagent les autres »
(Kottak, 1999 : 40).

Kottak considère une subculture comme des traditions basées sur différents symboles associés à des sous-groupes d'un même pays. Dans un pays complexe, comme les États-Unis ou le Canada, les subcultures ont leurs origines dans l'ethnie, la classe, la région et la religion. Les principes religieux juifs, baptistes, catholiques romains et musulmans d'un même pays créent des différences culturelles.

17 Ibid

2.3.4 L'importance de la culture

Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles la connaissance de notre culture est importante pour apprendre à négocier au-delà des frontières d'un pays. Pour commencer, nous ne pouvons pas comprendre une autre culture sans comprendre la nôtre. Cela implique de connaître nos propres points de référence. Comprendre la logique de ce que nous faisons, le « pourquoi », nous permet de comprendre la façon dont l'autre agit. Quand nous connaissons notre propre histoire, nous pouvons considérer l'histoire d'un autre pays et le découvrir à travers la comparaison et l'analyse. Cela permet de développer notre empathie, « la capacité de l'individu pour comprendre les émotions étrangères à travers un processus d'identification avec l'autre ». Avoir de l'empathie envers une autre personne signifie la comprendre, comprendre ses nécessités et ses intentions. Acquérir cette capacité nous permet d'utiliser l'information et notre habileté pour résoudre les problèmes de nature culturelle qui peuvent apparaître au niveau international.

Les différences culturelles peuvent être traduites dans une multiplicité de situations où deux ou plusieurs personnes doivent choisir parmi la variété d'options auxquelles elles doivent faire face. Prenons un exemple, fréquemment, lorsque deux ou plusieurs personnes se réunissent pour manger dans un restaurant, elles finissent par discuter de qui va payer l'addition. Dans certaines cultures, il est normal de payer l'addition ou d'éviter que l'autre ne le fasse. Cette situation a aussi été définie dans les termes d'une négociation dans laquelle deux ou plusieurs parties, avec des intérêts opposés, doivent conclure un accord. Le problème qui se cache derrière cette anecdote est d'établir les termes de l'échange de manière à pouvoir conclure l'accord. En reprenant cet exemple, d'un côté, nous avons une personne qui veut exercer sa supériorité en réglant l'addition, tandis que de l'autre côté, il y a des gens qui peuvent être plus intéressés en « saving phase ». C'est ici où la question culturelle devient essentielle et nécessite de savoir si ces gens appartiennent à différentes cultures.

Dans la culture américaine le code est différent : la partie qui montre le plus de conviction à payer sera celle qui payera. Dans la culture mexicaine, la question se résout selon les circonstances, mais en général la personne qui invite paye pour ses hôtes. En d'autres circonstances, les Mexicains divisent l'addition ou celui qui a le statut social le plus élevé règle l'addition. Leurs coutumes jouent un rôle important dans cette question. Un aspect additionnel à tenir compte est que généralement la personne en l'honneur duquel on a organisé le repas ne paye pas.

On négocie chaque jour en relation avec tous les aspects de notre vie. Les complexités que cette affirmation implique augmentent lorsqu'on la transfère à l'espace gigantesque des négociations entre différentes cultures. Les négociations existent dans toutes les cultures. La culture influence dans la façon à chercher l'accord, avec la manière pour laquelle on prend des décisions et dans le contenu de l'accord. Si on comprend la négociation comme un processus de prise de décisions, il est intéressant de voir comment la culture exerce son influence sur des thèmes, des problèmes ou des motivations impliqués dans le processus de la négociation.

2.3.5 L'impact de la culture sur les négociations¹⁸

Il n'y a pas de doute que la culture influence nos jugements et notre avis, mais en même temps, elle nous aide à former notre propre idée sur ce qui est bon et sur ce qui est mauvais. La culture influence les négociations de quatre façons : en conditionnant notre perception de la réalité, en bloquant toute information ne correspondant pas aux conceptions issues de notre culture, en assignant un sens aux mots et aux actions de l'autre partie, et en fournissant à l'observateur une attribution incorrecte de causes.

La culture est le caractère unique qui identifie un groupe social. La culture contient des éléments psychologiques, des normes et des valeurs partagées par les membres d'un groupe, ainsi que des éléments structurels comme les institutions sociales, politiques et religieuses qui offrent un contexte aux interactions sociales.

Les valeurs culturelles dirigent notre attention vers ces questions qui sont importantes et qui influencent les intérêts et les priorités des négociateurs. Les normes culturelles définissent si des comportements sont appropriés ou inappropriés dans une négociation et influencent les stratégies du négociateur.

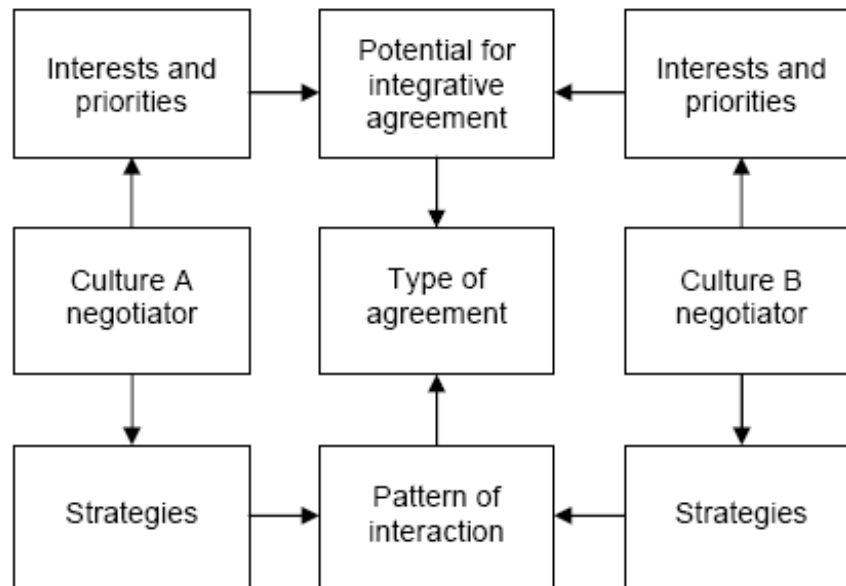
Lorsque deux parties négocient, toutes les deux apportent avec elle à la table des négociations leur culture, avec leurs intérêts et leurs priorités, ainsi que leurs stratégies négociatrices. La *figure 1* illustre comment la culture affecte la négociation. Elle nous montre la culture influençant les intérêts et les priorités qui sont sous-jacents aux positions adoptées par les négociateurs par rapport au sujet en question. La culture peut nous dire pourquoi des négociateurs ont pris telle position ou pourquoi un sujet a plus de priorité qu'un autre.

18 DREW Martin, *International Negotiations : An Entirely Different Animal*, LEWICKI Roy et al. *Negotiation*. New York : McGraw-Hill, 2003, p 342.

La pertinence entre les priorités et les intérêts des négociateurs produisent le potentiel pour un accord intégré ou un *integrative agreement*.

Figure 1

Comment la Culture affecte la Négociation ?



Source : J.M.Brett, (2001, p. 7)

De plus, la culture peut affecter les stratégies que les négociateurs portent à table des négociations, soit dans la manière avec laquelle ils négocient, soit lorsqu'ils se font face directement ou indirectement, ou dans leurs motivations, ou bien dans la manière avec laquelle ils utilisent une information et leur influence. La figure 1 montre que les stratégies des négociateurs causent des types d'interaction dans la négociation.

Ces types d'interaction peuvent être fonctionnels et faciliter des accords intégrateurs, ou peuvent être dysfonctionnels et porter à des accords moins optimisés, dans lesquels le potentiel intégrateur reste sur la table de négociation¹⁹.

En ce qui concerne les effets de la culture sur les intérêts, les valeurs culturelles peuvent révéler les intérêts sous-jacents aux positions des négociateurs, et suggérer les manières d'approche lors de la négociation.

19 BRETT, Jeanne.M. *Negotiating Globally*. San Francisco : Joseey-Bass, 2001, P. 8.

Dans ce cas, si une partie convainc l'autre d'adopter sa perspective de la situation et d'accepter un résultat distributif, plus qu'individualiser les différences, cela peut devenir parfois la meilleure option pour atteindre un résultat satisfait.

En ce qui concerne les effets de la culture sur les stratégies de la négociation, lorsque les gens négocient, leurs comportements sont stratégiques et leurs stratégies peuvent avoir une base culturelle. Cela signifie que les négociateurs d'une culture sont plus enclins à projeter une stratégie avec une série de comportements tandis que la partie opposée, issue d'une autre culture, est susceptible de projeter la même stratégie avec une série de comportements différents. Nous n'avons pas seulement des différences dans un comportement stratégique entre des cultures distinctes, mais nous avons aussi des différences dans la même culture et même une juxtaposition entre des cultures, comme cela serait le cas lorsque les membres d'une culture sont plus enclins à appliquer le prototype négociateur de l'autre culture au lieu de la sienne.

« Les stratégies négociatrices sont associées à la culture parce que les cultures développent des normes pour faciliter l'interaction sociale. Les normes sont fonctionnelles parce qu'elles réduisent le nombre d'options entre lesquelles une personne a à choisir au sujet de comment il va procéder et parce qu'elles fournissent des attentes au sujet de comment se comporteront les autres. Les normes fonctionnelles sont institutionnalisées ce qui signifie que les gens les utilisent et les nouveaux membres qui commencent à connaître leur culture les apprennent pour rendre leur interaction sociale plus efficiente. »
(Brett, 2001 : 9).

Un autre aspect dont il faut tenir compte est l'influence qu'exerce la culture. En termes généraux, le *pouvoir* est la capacité qu'a une partie d'influencer l'autre de manière à qu'elle accède à ses désirs²⁰. C'est l'argument de Joseph Nye qui a construit sa théorie célèbre sur le « *soft power* » ou le « *pouvoir souple* ». Nye dit que le pouvoir a deux composants, le « *hard* » (dur), qui est l'expression du pouvoir militaire et économique, et le « *soft* » (souple) qui, à la différence du précédent, constitue une manière indirecte d'exercer le pouvoir.

Comme le soutient Nye, le « *pouvoir souple* » est une fontaine d'influences s'appuyant sur l'habileté de persuader et d'attirer. En face de la contrainte du « *pouvoir dur* » surgit la persuasion et l'attraction que le « *pouvoir souple* » projette. Nye le dit avec clarté : « le pouvoir souple se repose dans l'habileté de définir les préférences des autres²¹ ».

20 URY, William, BRETT, Jeanne M. et GOLDBERG, Stephen B., *Getting Disputes Resolved*, cité par BRETT Jeanne, *Negotiating Globally*. 2001. P. 13

21 NYE, Joseph. *Soft Power : The Means to Success in World Politics*. New York : Public Affairs, 2004. P.5.

Quelques auteurs identifient trois chemins pour résoudre une dispute : réconcilier les intérêts, déterminer qui a raison et qui a plus de pouvoir²².

Il existe des bases distinctes de pouvoir dans l'interaction sociale. Mais deux d'entre elles, BATNA (la meilleure alternative à un accord négocié) et les critères objectifs ou *fairness standards*²³, apparaissent comme particulièrement importants pour la négociation et dans les aspects qui tiennent compte des différences culturelles. On dit que lorsque des cultures distinctes sont impliquées, les différences dans des idéologies peuvent rendre plus difficile d'aboutir à un accord sur les questions qui génèrent une opposition. Par exemple, l'idéologie semble avoir été au cœur de la « guerre prolongée des bananes » ou « banana wars » qui a opposé les États-Unis et l'Union Européenne. La question était basée sur l'ouverture des marchés que les parties avaient consentie en tant que membres de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Cependant, la France - membre de l'U.E. et de l'OMC - a bloqué l'importation de bananes originaires de compagnies américaines grâce à l'introduction de tarifs qui augmentaient le prix de son coût en face du prix des bananes provenant des ex-colonies françaises. Certains observateurs ont soutenu que la partialité et la protection de la France vis-à-vis des ses anciennes colonies avaient un fondement idéologique.

2.3.6 Culture et stratégie de négociation²⁴

Des études indiquent que la connexion entre les valeurs culturelles et l'idéologie, ainsi que les stratégies de négociation, est complexe. Tous les membres d'une culture ne se comportent pas comme le prototype culturel. Les normes culturelles applicables à la négociation peuvent se refléter plus fortement dans des situations particulières.

Par exemple, les membres d'un team multiculturel comme au sein de la filiale d'une entreprise, peuvent agir conformément aux normes de leur culture lorsqu'ils s'adressent à leurs supérieurs locaux que lorsqu'ils se dirigent aux autorités hiérarchiques où on tient en compte les normes corporatives.

22 URY, William, BRETT, Jeanne M., GOLDBERG Stephen B. *Three Approaches to Resolving Disputes : Interestst, Rights and Power*. Jossey-Bass, 1988.

23 FISHER, Roger, URY, William, *Getting to Yes : Negotiating an Agreement without Giving In*. Boston : Penguin Books, 1991, P. 101.

24 BRETT, Jeanne M. *Negotiating Globally*. San Francisco : Joseey-Bass, 2001, P. 22.

Cela nous amène à souligner une distinction intéressante²⁵ entre « culture nationale » et « culture de l'organisation ».

Cette dernière est considérée comme l'ensemble des normes, des valeurs et des institutions qui caractérisent une organisation et qui déterminent le comportement de ses membres ou de représentants.

Il nous reste à considérer le cas de l'influence des stratégies des autres négociateurs présents à la table de négociation. On dit que les négociateurs agiront par réciprocité aux stratégies de la partie adverse. Lorsque tous les négociateurs appartiennent à la même culture, la réciprocité renforce culturellement le comportement dans la négociation. Lorsque les négociateurs appartiennent à différentes cultures, la réciprocité peut aider les négociateurs à ajuster leurs stratégies entre eux. En revenant à ce qui a été signalé au début de ce travail, être un expert en *cross-cultural negotiation*, signifie comprendre les nuances de la stratégie négociatrice appliquée aux différents contextes.

2.3.7 Culture et style négociateur

La culture a une grande influence sur le style qui est adopté dans la négociation. Cela doit être bien compris par un négociateur, puisque le style négociateur d'un Mexicain n'est pas le même que celui d'un Américain. Les spécialistes en la matière ont développé une variété de schémas et de check-lists qui peuvent être appliqués aux négociations globales, particulièrement dans le domaine des affaires. Salacuse a identifié dix facteurs culturels qui affectent les négociations d'affaires, chacun se divisant en deux pôles²⁶.

Ces dix facteurs sont :

1. L'objectif de la négociation : un contrat ou une relation ?

Différentes cultures peuvent assigner différents propos à la négociation. Ainsi, selon Salacuse, les Américains ont pour objectif principal dans une négociation commerciale d'obtenir un contrat entre les parties où figurent clairement les droits et les obligations qui les lient.

25 Nous ne l'aborderons pas dans le présent travail.

26 SALACUSE, Jeswald W. *Making Global Deal-Negotiating in the International Market Place*. Boston : Houghton Mifflin, 1991, P. 58

Pour les Japonais, les Chinois ou d'autres groupes culturels, l'objectif de la négociation, toujours selon Salacuse, n'est pas un contrat signé mais la création d'une relation entre les parties.

Bien que le contrat écrit décrive la relation, l'essence de l'accord est la relation même. Pour les Américains signer un contrat signifie un traitement fermé, pour les Asiatiques la signature du contrat est l'ouverture d'une relation. Selon l'enquête de Salacuse, les Mexicains consultés ont une position divisée à ce sujet.

2. Attitude négociatrice : gagner / perdre ou gagner / gagner ?

A cause des différences entre les cultures et les personnalités, les négociateurs tendent à adopter deux attitudes basiques lorsqu'ils cherchent à obtenir un accord. La négociation est un processus dans lequel les deux parties peuvent gagner (gagner / gagner) ou bien se trouver dans une confrontation dans laquelle une partie gagne et l'autre perd (gagner / perdre). Les négociateurs du style gagner / gagner considèrent la recherche de l'accord comme un processus de collaboration ou de solution du problème, tandis que les négociateurs gagner / perdre le voient comme une confrontation dans laquelle une partie gagne aux dépens de l'autre. Ces styles reflètent deux modèles basiques du processus de négociation et auxquels nous nous sommes référés préalablement : (1) négociation distributive (distributive bargaining), ou bien gagner / perdre, et (2) une négociation intégratrice (integrative bargaining), ou gagner / gagner.

Les rencontres réalisés par Salacuse montrent que cent pour cent des japonais voyaient la négociation commerciale comme un processus gagner / gagner, tandis que seulement 37% des Espagnols partageaient cette opinion. La même enquête révèle que 50% des Mexicains interrogés voyaient la négociation commerciale comme un processus gagner / gagner.

3. Le style personnel : formel ou informel ?

Cette distinction est en relation avec la manière dont un négociateur se dirige vers la contrepartie, s'habille, parle et interagit avec d'autres personnes. La culture influence considérablement le style personnel des négociateurs. On observe que, par exemple, les Allemands ont un style plus formel que les Américains. Salacuse dit que pour un Américain ou un Australien s'adresser à quelqu'un en utilisant son premier nom est un acte amical, mais pour le Japonais ou un Egyptien l'usage du premier nom à la première réunion est un manque de respect. Selon Salacuse, 42% des Mexicains préfèrent un style formel.

4. La Communication : directe ou indirecte ?

Les méthodes de communication varient selon les cultures. Certains préfèrent les méthodes simples et directes de communication, tandis que les autres s'appuient sur des méthodes indirectes et complexes. On observe que les Américains et les Allemands sont directs, tandis que les Français et les Japonais sont indirects. Selon Salacuse, les Mexicains sont directs.

5. Sensibilité selon la ponctualité : haute ou basse ?

Nous avons l'exemple la ponctualité des Suisses au contraire des Sud-Américains. Les Japonais, et une bonne partie des Orientaux, prennent leur temps pour négocier, tandis que les Occidentaux, comme les Américains, essaient d'obtenir rapidement un accord. Les Mexicains ont une sensibilité basse au temps dans la négociation (33%).

6. Les émotions : haute ou basse ?

Ceci a un rapport avec la capacité d'agir ou pas avec émotion. Ainsi, on dit que les occidentaux sont plus enclins à montrer leurs émotions sur la table des négociations que les Orientaux. Les Sud-Américains (Mexico : 83%) et les Espagnols (79%) sont ceux qui se différencient par l'expression de leurs émotions.

7. La forme de l'accord : général ou spécifique ?

Les facteurs culturels influent aussi sur la forme de l'accord écrit que souscrivent les parties à la fin de la négociation. En général, les Américains (88%) préfèrent des accords très bien détaillés. En revanche, d'autres cultures comme la japonaise (46%) préfèrent un contrat sous forme de principes généraux plus que des règles détaillées. Selon Salacuse, les Mexicains se soucient moins des détails, ils préfèrent donc des accords sous forme général (17%).

8. La construction de l'accord : du bas vers le haut ou du haut vers le bas ?

Ceci dépend si l'accord est le résultat d'un processus inductif ou déductif. Cela veut dire que l'accord commence par des principes généraux et qu'ensuite il continue vers des termes spécifiques, ou bien, il commence par les spécificités telles que le prix, la date de remise de la marchandise, etc..., qui constituent un contrat. Les Argentins, les Français et les Indiens tendent à voir le processus du haut vers le bas (donc déductif), tandis que les Japonais, les Mexicains et les Brésiliens le voient du bas vers le haut (donc inductif).

9. Organisation d'équipe : un leader ou un consentement de groupe ?

Dans une négociation internationale il est important de connaître qui est le leader ou qui a l'autorité dans le groupe ou l'équipe qui est en face de la table de négociation. Certaines cultures mettent l'accent sur l'individu et d'autres dans le groupe. Ainsi, d'un côté se trouve l'équipe négociateur avec un leader suprême qui détient l'autorité pour décider, comme c'est le cas de la plupart des équipes occidentales, tandis que de l'autre côté nous avons d'autres cultures où la négociation dans une équipe et la prise de décisions se fait par consentement. Cela survient lorsqu'on ne voit pas clairement qui est le leader dans l'équipe négociateur : c'est le cas avec quelques équipes orientales.

10. La propension au risque : haute ou basse ?

Certaines cultures résistent plus au risque que d'autres. La culture affecte aussi la propension à courir des risques dans les négociations. Un négociateur qui refuse le risque nécessite que les règles ou les mécanismes fixés lui permettent de s'adapter lors de la négociation. Les Japonais avec leurs tendances à obtenir un grand nombre d'information et en fonction de leurs processus compliqués de prise de décision groupal, tendent à refuser le risque, comme le montre l'enquête de Salacuse. En comparaison avec les Américains et Mexicains, 78% et 50% respectivement prennent le risque.

2.4 Négociation

2.4.1 Définition de la Négociation

Toutes les personnes ont une idée de la signification du terme « négociation ». Pourtant, sa définition précise est source de discussions multiples. Définir un si vaste concept, comme celui de la négociation, n'est pas une tâche facile. Chaque définition englobe les aspects importants, qui serviront de point de départ à ce travail de recherche. Ainsi, Anastasio OVEJERO BERNAL (2004), dans son livre « *Técnicas de Negociación Eficaz* » relève quelques positions intéressantes qui se présentent comme suit :

- Y. Thibaud : « La négociation peut être définie comme la recherche d'un compromis acceptable entre les positions qui sont en général extrêmes au commencement ».*
- D.G. Pruitt : « La négociation est l'une des formes de la prise de décision dans laquelle deux ou plusieurs participants dialoguent entre eux dans le but de résoudre leurs différences ».*
- H. Touzard : « La négociation est un processus de discussion qui s'établit entre les parties défavorables au moyen des représentants officiels et dont l'objectif est d'arriver à un accord acceptable par tous ».*

Après cette brève analyse, nous présenterons par la suite, la définition de la négociation, qui est le point de départ de cette étude :

Négociation :

Processus au cours duquel deux ou plusieurs parties essaient de chercher un accord pour établir ce que chacune doit donner, recevoir, réaliser ou supporter dans une transaction commerciale²⁷.

En partant de cette définition conceptuelle, Dasí et Martínez (1999 : 38) remarquent qu'au moment de négocier, il est nécessaire, de tenir compte d'une série de variables qui affecteront tout le processus de négociation.

27 Cette définition a été prise et adaptée de SANER Raymond, *L'art de la négociation* : Chiron, 2003. P.18.

* OBEJERO BERNAL Anastasio dans son livre « *Técnicas de Negociación Eficaz* » fait un parcours à travers de quelques auteurs auxquels il profite pour élaborer la définition qui sera utilisée à cette étude.

Par la suite, certaines d'entre elles sont détaillées :

- La connaissance de l'autre partie
- La préparation de la négociation, de l'environnement et des objectifs
- Le développement de la stratégie, des arguments et des possibles objections
- Les techniques psychologiques appliquées lors du processus
- Les accords
- Le contrat satisfaction

Pour ces auteurs, ces variables influenceront en grande partie tout processus de négociation, puisque selon eux, toute personne qui négocie dans un accord commercial est hautement conditionnée par l'obligation d'arriver à un accord.

2.4.2 Etapes de la négociation

Selon ces auteurs, pour que le processus de négociation soit réalisé avec normalité, il est nécessaire passer par les étapes suivantes :

1^{ère} étape : la préparation

Cette étape est considérée comme la phase la plus importante de toutes. Ici le négociateur prête une attention maximale à tous les aspects et les détails qui peuvent influencer sur les objectifs et les intérêts particuliers qu'il cherche à obtenir.

En fonction de la connaissance, des données et des informations obtenues, de meilleurs arguments pourront être préparés au développement des phases suivantes.

2^{ème} étape : les stratégies

Si on possède des données importantes concernant la partie négociatrice, de meilleures stratégies pourront être mises en application pour la négociation, puisque avec l'information obtenue, on élabore la scène, les tactiques, les arguments et les possibles alternatives qui pourront conduire le partenaire à accepter les propositions.

3^{ème} étape : le développement.

C'est le moment où le négociateur met en jeu (après s'être préparé et quand sa stratégie est posée) toute son habileté personnelle et professionnelle dans le processus de négociation. La stratégie de chacun déterminera la chance des objectifs à négocier. Ici, le style de la négociation et les arguments pour la négociation auront beaucoup de poids.

4^{ème} étape : les accords et les conclusions

On arrive à cette phase si les parties négociatrices ont pu adapter et assouplir en partie leurs premières offres grâce à l'échange de concessions en essayant d'arriver à un accord.

C'est un accord, où on garantit une série de conditions que les deux parties s'engagent à respecter et de plus ils formalisent grâce à des contrats verbaux ou par écrit. A la fin du processus, les négociateurs effectuent le suivi et l'évaluation du contrat.

Une règle importante dans tout processus de négociation est le développement de l'habileté empathique. À ce sujet, les auteurs signalent que :

« ..., pour être un bon négociateur, ce que nous devons d'abord cultiver est l'habileté de nous mettre dans la peau de l'autre, ce qui s'appelle empathie. Mais pour l'obtenir, il y a seulement une règle d'or, c'est celle de « les connaître ». Et on peut seulement si nous possédons l'information maximale des partenaires, ainsi, nous réussirons à nous approcher le plus possible à leurs manière de penser et d'agir »

(Dasi et Martinez, 1999 : 41)

Négociations Interculturelles

En définitive, toute personne est familiarisée à sa propre enceinte culturelle. Il est plus facile de négocier dans le même contexte. Cependant les choses deviennent plus problématiques au moment où il faut abandonner l'environnement familial et ou traiter avec des personnes de culture différente.

Ainsi, les habitudes ou les coutumes qui sont parfaitement normales pour les personnes d'une culture peuvent devenir très différentes pour d'autres étrangères à cette culture. On comprend que bien qu'une personne soit un excellent négociateur dans sa culture, possédant des connaissances et des techniques de négociation, il est possible qu'il échoue dans une culture différente²⁸

La culture est partagée par les membres d'un même groupe ou d'une organisation. À travers la culture on acquiert les valeurs et les attitudes qui fondent le comportement individuel et collectif.

Si on désire avoir un succès dans les affaires avec des personnes étrangères, il est nécessaire de connaître, de comprendre et de s'adapter à l'autre culture.²⁹

28 SANER, Raymond. *L'art de la négociation*. Chiron 2003. P 247

29 HILL, Charles W. *Negocios Internacionales : Competencia en un Mercado Global*, Mc Graw Hill 2001.

2.4.3 Éléments culturels pour une négociation

Pour Hill, l'une des causes principales des échecs dans la manière dont on négocie avec des personnes ou des groupes de contextes culturels différents est l'ethnocentrisme, la croyance en laquelle sa propre manière de faire les choses est meilleure que celle des autres. Afin d'éviter une conduite ethnocentrique à la table des négociations interculturelles, il convient d'étudier et de connaître la culture avec laquelle on veut négocier.

Hill propose l'étude des éléments suivants si l'on veut connaître une culture³⁰ :

Le langage : élément essentiel de la culture, est le vecteur principal par lequel l'information et les idées sont transmises.

La religion : a une influence sur le style de vie, sur les croyances, les valeurs et les attitudes d'un peuple. Elle peut exercer un effet décisif sur la forme dans laquelle les membres d'une société interagissent et dans le comportement avec les membres d'autres cultures.

Les valeurs : sont des convictions basiques qui existent au sujet de ce qui est bon ou mauvais, correct ou incorrect, important ou transcendant.

Les attitudes : est la position tenue face aux valeurs. Pour Hill (2001), les attitudes qui proviennent des valeurs influencent directement les négociations.

Les normes : critères que la majorité des membres d'une culture observent.

Les coutumes et les manières : les coutumes sont des pratiques communes ou établies, et les manières sont des comportements qu'on juge corrects dans une culture.

Les éléments matériels : sont constitués par les objets que les personnes d'une culture produisent. Lorsque la culture matérielle est étudiée, on observe la manière dont les personnes font les choses (la technologie qu'ils utilisent), ceux qui la font et la raison de leur réalisation. On considère aussi l'infrastructure économique basique de la société dans laquelle se trouve cette culture comme le sont le transport, la communication, etc..; ainsi que son infrastructure sociale, constituée des systèmes médicaux, éducatifs et du logement.

30 Ibid.

L'esthétique : se réfère aux goûts culturels d'une culture (par exemple, les valeurs esthétiques varient selon la culture)

L'éducation : niveaux d'alphabétisme, de l'analphabétisme, etc.

Les institutions sociales : l'observation du type des institutions constituant une culture aide à déterminer le comportement.

2.4.4 Dimensions Culturelles dans une Négociation

Il est certain que le langage, la religion, les valeurs, les attitudes, les manières et les coutumes, les biens matériels, l'esthétique et l'éducation constituent le fondement de toute culture. Ils permettent aussi d'expliquer les différences de conduite existant entre les personnes. Les enquêteurs ont toutefois essayé de donner une image globale de la culture en regroupant ces différents éléments constitutifs.

Geert Hofstede³¹, un enquêteur danois, a montré qu'il existe des regroupements culturels au niveau régional et national qui affectent le comportement des organisations. Il a développé le *Modèle des Cinq Dimensions Culturelles* pour identifier les modèles culturels de chaque groupe et qui peuvent avoir un impact au moment de la négociation. Dans le tableau 1, nous élaborons de manière brève et détaillée l'explication de chacune des dimensions culturelles avec quelques exemples.

31 Geert Hofstede est un expert influent dans le domaine des relations entre les cultures nationales et les cultures dans les organisations. Il est auteur de beaucoup de livres, y compris *Culture's Consequences* (les Conséquences de la culture, 2e. une édition révisée, 2001)

Tableau 1
Modèle des Cinq Dimensions Culturelles

Dimension	Description
Une distance dans le pouvoir	Le degré dans lequel des membres ' moins puissants ' d'une société attendent l'existence de différences aux niveaux de pouvoir. Un résultat représentant suggère qu'il y a des attentes dont quelques individus auront beaucoup plus de pouvoir que les autres. Des pays avec une distance élevée dans le pouvoir sont typiquement plus violents. Un résultat moins représentatif reflète la perspective dont les gens doivent avoir des droits égaux. Les nations latino-américaines et arabes sont cataloguées comme les plus hautes dans cette catégorie; les scandinaves et les germaniques dans les plus basses.
Individualisme vs. Collectivisme	L'individualisme est opposé avec le collectivisme, et se réfère au degré auquel les gens espèrent se servir par eux mêmes ou, alternativement, agir principalement comme membre d'un groupe ou d'une organisation. Les États-Unis représentent une société la plus individualiste.
Masculinité vs. Féminité	Il s'agit de la valeur assignée aux rôles traditionnels. Des valeurs masculines incluent la compétitivité, l'ambition et l'accumulation de la richesse et de possessions matérielles. Dans une culture masculine, la plupart des gens croient que seulement les hommes doivent se préoccuper des courses lucratives et que les femmes ne doivent pas travailler, ni étudier si elles ne le veulent pas. Dans une culture féminine, il y a beaucoup de cas où les femmes occupent des places traditionnellement occupées par les hommes (par exemple les ingénieries). Le Japon est considéré par Hofstede comme la culture la plus "masculine", et la Suède comme la plus "féminine".
L'évasion de l'incertitude	Il reflète le degré auquel une société accepte l'incertitude et les risques. Dans des termes plus simples, les cultures avec plus de notation dans cette dimension évitent de prendre des risques. Les cultures méditerranéennes et le Japon sont les plus hautes dans cette catégorie.
Orientation Long terme vs. Orientation Court terme	Il se réfère à l'importance qui est donnée dans une culture, à la planification de la vie à long terme dans un contraste aux soucis immédiats

Source : Geert Hofstede (1980)

3. Concepts appliqués

Dans cette étude nous avons présenté plusieurs concepts importants pour comprendre le but de ce travail. Par la suite, nous allons vous présenter les concepts que nous avons choisis et qui nous semblent pertinents à ce travail.

3.1 La culture

La définition que nous avons choisie pour **culture** est la suivante :

« La culture est un ensemble de significations, de valeurs et de croyances partagées qui caractérisent un groupe ethnique ou national » (Faure et Rubin, 1993 : 3).

Ce concept est pour nous pertinent dans notre étude, car dans une entreprise la culture se forme avec les valeurs et les croyances de chaque collaborateur et est partagées dans le groupe, ce qui nous permet de fonder une culture unique.

3.2 La négociation

Pour la définition de la **négociation** :

« Processus au cours duquel deux ou plusieurs parties essaient de chercher un accord pour établir ce que chacune doit donner, recevoir, réaliser ou supporter dans une transaction commerciale. »³²

En partant de cette définition, Dasí et Martínez (1999 : 38) remarquent que la variable « accords », parmi les autres variables (cf.2.4.1), influence la négociation, puisque selon eux, toute personne qui négocie dans un accord commercial est hautement conditionnée par l'obligation d'arriver à un accord.

3.3 Les facteurs culturels qui affectent les négociations

Dans notre chapitre 2.3.7 qui évoque les dix facteurs identifiés par Salacuse, nous avons observé, après notre analyse des résultats, que certains de ces facteurs confirment l'enquête réalisée par Salacuse.

32 Cette définition a été prise et adaptée de SANER Raymond, *L'art de la négociation* : Chiron, 2003. P.18.

En effet, le premier facteur cité par cet auteur : *Objectif de la négociation*, nous précise que la signature d'un contrat est l'ouverture d'une relation. Notre analyse confirme cette idée, les entrepreneurs mexicains interrogés estiment qu'un contrat est une relation de long terme (cf. graphique n°19)

Le deuxième facteur : *Attitude négociatrice : gagner/perdre ou gagner/gagner*, nous dit que les entrepreneurs mexicains voient la négociation commerciale comme un processus « win/win ». En effet, pour eux une affaire réussie signifie que les deux parties (entrepreneur – partenaire) se trouvent dans une situation de « win/win ».

3.4 Les éléments culturels pour une négociation

Dans le chapitre 2.4.4, nous présentons les éléments culturels pour une négociation proposés par Charles Hill dans son livre *Negocios Internacionales*. Nous avons observé qu'en effet trois de ces éléments sont confirmés par notre analyse.

- *Le langage* est un élément essentiel par lequel l'information et les idées se transmettent. Le graphique n° 14, nous montre que 41% des entrepreneurs interrogés ont eu des problèmes importants de langue, ce qui peut influencer l'aboutissement d'une affaire. Nous pouvons donc confirmer que le langage est très important dans une négociation.
- *Les attitudes* influencent aussi les négociations. Selon notre analyse, le graphique n° 4 nous indique que les entrepreneurs mexicains considèrent important que les partenaires établissent une relation de confiance avant de négocier. C'est une attitude primordiale pour les mexicains, car ils vont se sentir comme des alliés et c'est à partir de cela que le cursus de la négociation se détermine.
- *Les coutumes et les manières*, sont aussi importantes dans une négociation. En effet le graphique n° 12 de notre analyse, nous montre que les entrepreneurs mexicains connaissent les coutumes et traditions du pays avec lequel ils ont des affaires ; ainsi le graphique n°18 nous montre aussi que le facteur culturel qui englobe les coutumes et traditions est important lors d'une négociation commerciale.

4. Résultats de l'enquête

4.1 Explication des résultats

Une fois la récolte et l'enregistrement des réponses au questionnaire terminés, nous procédons à la présentation des résultats.

De notre échantillon final de 132 PME importatrices et exportatrices de la liste obtenue par BANCOMEXT et par le SIEM, 30 ont répondu au questionnaire via courrier électronique, 37 par téléphone mais aucune par fax. De cette manière les résultats obtenus sont de 67 PME du secteur import et export qui recouvrent donc 51% de l'échantillon considéré.

Il est important de signaler que dans quelques cas l'enquête a été envoyée à trois reprises, cependant, des entrepreneurs ont refusé de répondre en s'excusant de leur manque de disponibilité de temps, ne transmettant aucune réponse. Une fois les questionnaires envoyés via courrier électronique ou via fax, un appel téléphonique a été établi afin de confirmer la réception du questionnaire. Dans certains cas on nous confirmait la réception de notre envoi, mais aucune réponse ne nous est parvenue, alors nous avons nouvellement insisté, dans d'autres cas, nous avons proposé de remplir le questionnaire directement par téléphone lorsque nos interlocuteurs acceptaient de le faire. Malheureusement, pour des motifs de temps, il n'a pas été possible d'attendre le reste de réponses.

En ce qui concerne l'enquête, les questions 1 à 10 ont été élaborées conformément à l'échelle Likert, qui assigne cinq valeurs distinctes qui signalent l'intensité de la réponse. Deux valeurs extrêmes correspondent à ces cinq valeurs : sans importance et très important, une valeur centrale neutre et deux valeurs intermédiaires.

Pour l'analyse de l'information nous avons en premier lieu agrégé ces cinq valeurs en deux sous-catégories :

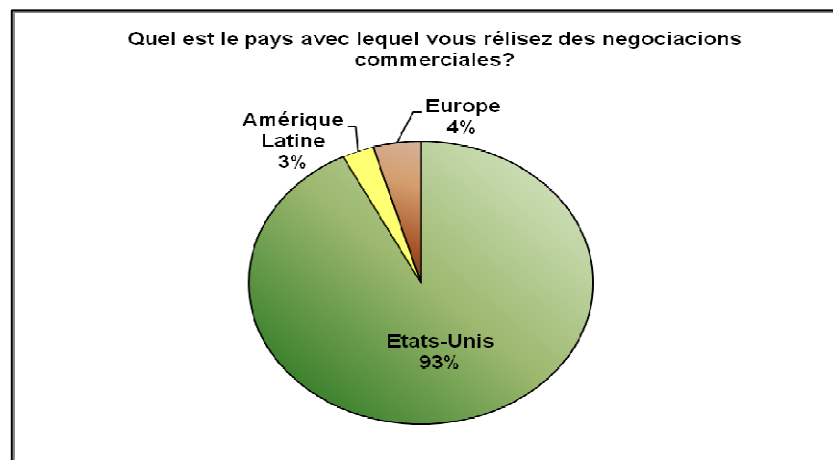
1. **Sans importance** qui regroupe les valeurs sans importance, peu importantes et neutres. Cette dernière a été prise en compte dans ce groupe car nous considérons que les entrepreneurs qui ont coché « neutre » ne donnaient pas d'importance à la réponse.
2. **Important** qui regroupe les valeurs : important et très important.

La question numéro 13 a été conçue de la même forme, en considérant diverses variables en même temps.

Pour le reste des questions nous avons établi des graphiques en rapport avec les pourcentages obtenus dans chacune d'elles. Il est nécessaire de signaler que les résultats ont été arrondis pour éviter des chiffres avec des valeurs décimales.

4.2 Résultats par question

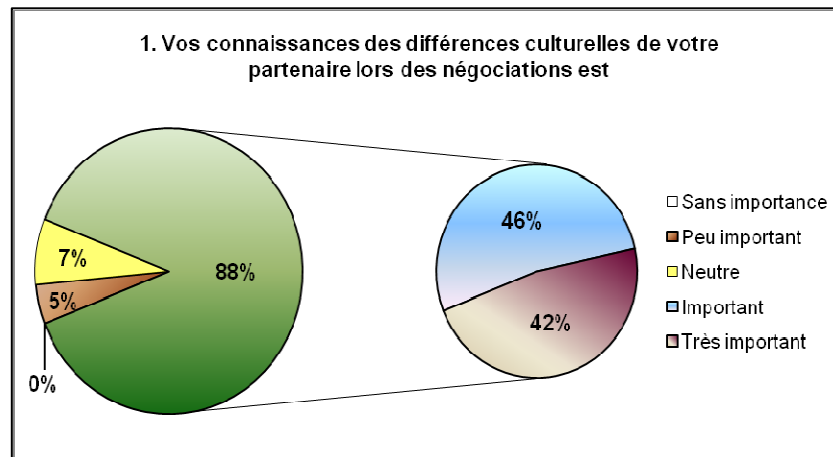
Graphique n°1



Nous pouvons observer que 93% des entrepreneurs interrogés réalisent des négociations commerciales avec les Etats-Unis. 3% et 4% des entrepreneurs ont des relations commerciales respectivement avec l'Amérique Latine (Brésil, Venezuela) et L'Europe (l'Allemagne).

1. Connaissance des différences culturelles

Graphique n°2

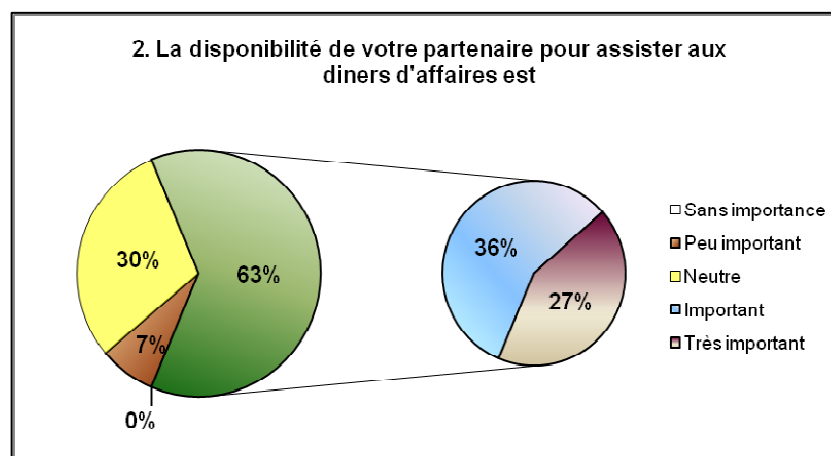


Nous pouvons observer que 88% des entrepreneurs interrogés estiment qu'il est important (46%) voire très important (42%) de connaître les différentes cultures de leurs partenaires lors des négociations commerciales.

Cette grande proportion de l'échantillon nous montre que les entrepreneurs mexicains manifestent une considération importante des traditions et coutumes des partenaires tandis que 12% des entrepreneurs ne considèrent pas important les différences culturelles lors des négociations commerciales.

2. Disponibilité pour assister aux diners d'affaires

Graphique n°3

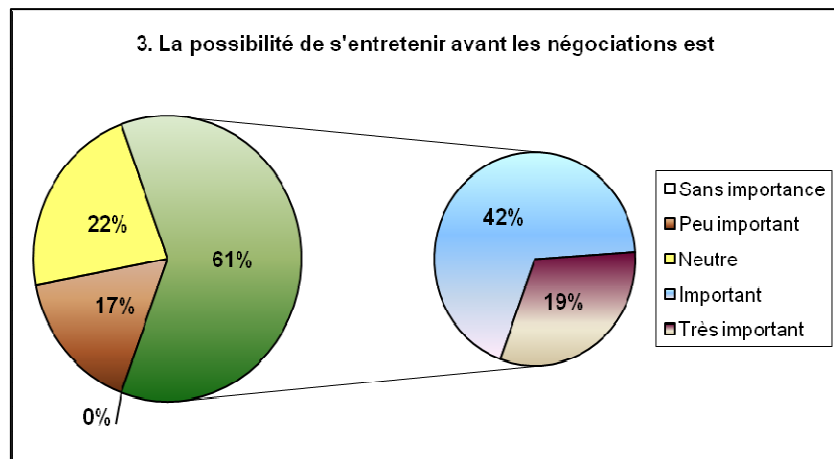


Le 63% des entrepreneurs mexicains interrogés estiment important que leurs partenaires soient disponibles pour participer aux diners d'affaires, car pour discuter d'une négociation d'affaire, ces entrepreneurs se sentent beaucoup plus à l'aise en étant à table.

Nous observons également qu'un 37% des entrepreneurs mexicains ne sont pas sensibles au fait que leurs partenaires soient disponibles pour discuter des affaires à table, ils préfèrent négocier dans un autre endroit.

3. *Attitude avant de négocier*

Graphique n°4

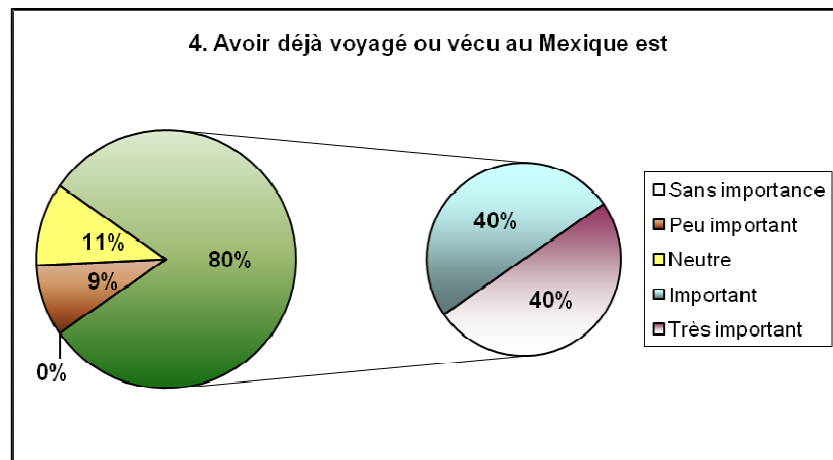


L'attitude avec laquelle les entrepreneurs mexicains se réunissent à la table des négociations est très importante. Ainsi à partir de cette attitude, le cursus que prendra la négociation sera déterminé. Dans ce graphique nous pouvons observer que 61% d'entrepreneurs mexicains estiment important d'établir d'abord une relation de confiance avant de négocier.

En effet, ceci s'explique par le fait qu'ils se sentent perçus comme des alliés et capables. Selon eux, établir une relation de confiance facilite le succès dans les négociations. Le 39% des entrepreneurs interrogés préfèrent aller droit au but.

4. Connaître le Mexique

Graphique n°5

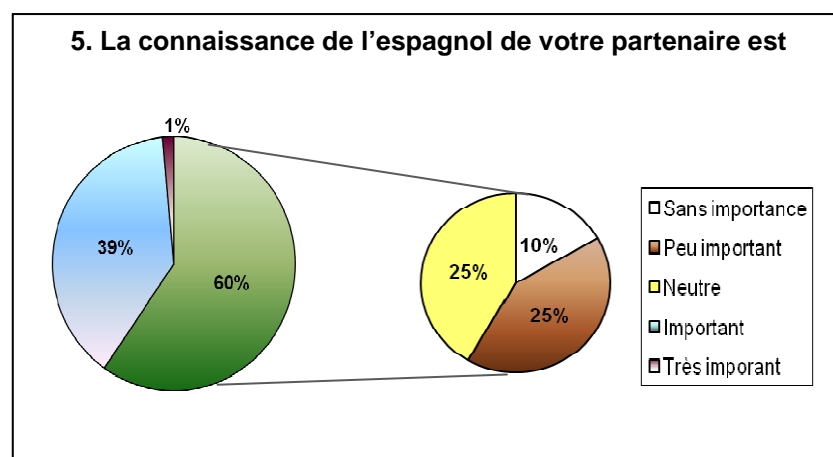


Les entrepreneurs mexicains sont très sensibles à ce que leurs partenaires avec lesquels ils ont des relations commerciales connaissent ou aient vécu au Mexique.

En connaissant leur pays ils se sentent connus. En effet, 80% des entrepreneurs interrogés estiment que ce facteur a une relation importante au moment de négocier avec un entrepreneur mexicain. 20% des entrepreneurs ne sont pas sensibles à ce facteur.

5. Connaissance de la langue

Graphique n°6



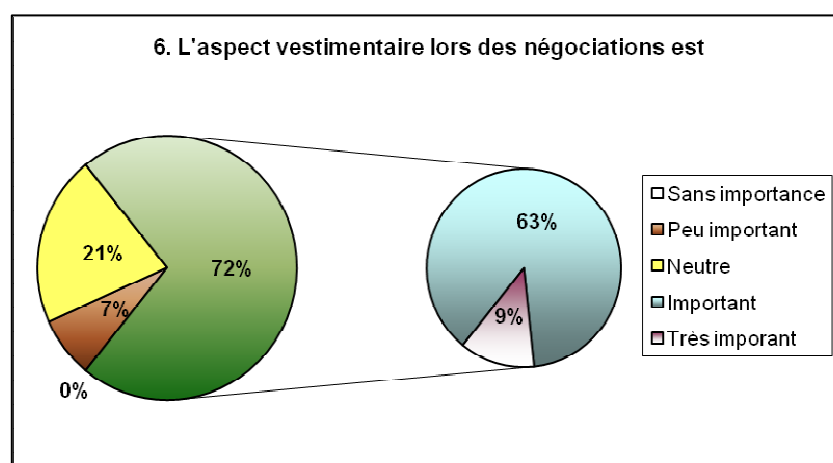
Selon nos résultats, 60% des entrepreneurs interrogés ne considèrent pas important que leurs partenaires parlent l'espagnol.

En effet, la plupart de ces entrepreneurs sont bilingues (espagnol/anglais) mais utilisent fréquemment l'anglais pour réaliser des affaires commerciales avec les Etats-Unis (cf. graphique 15).

Les autres 40% considèrent important que leurs partenaires parlent espagnol pour mieux communiquer. Il se peut que ce soit des entrepreneurs qui ne parlent pas anglais.

6. L'aspect vestimentaire

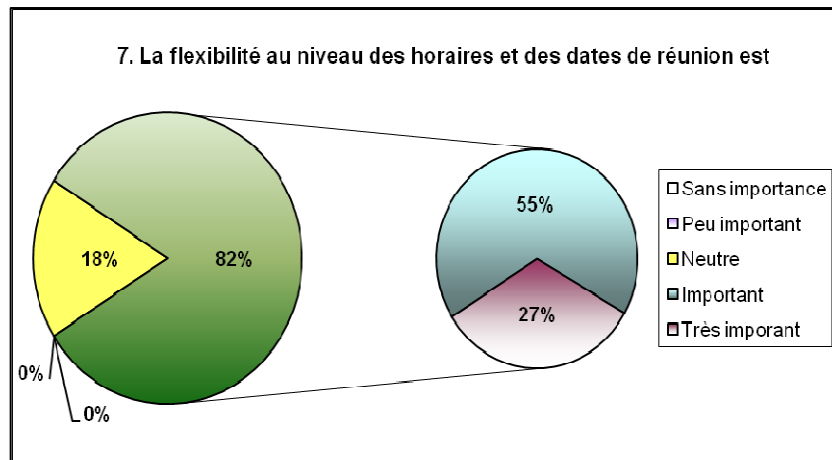
Graphique n°7



Les entrepreneurs mexicains associent l'aspect vestimentaire « formel » au respect et à la formalité à la table de négociations. Ce graphique nous montre effectivement que 72% des entrepreneurs mexicains estiment important que leurs partenaires portent un habillement correct et formel lors des négociations commerciales. Nonobstant, 28% des entrepreneurs ne donnent pas d'importance à cet aspect, ils préfèrent être habillés de manière décontractée. La plupart des entrepreneurs perçoivent que ce mode d'habillement « décontracté » n'est pas correct, pour eux c'est un manque de respect lorsque leurs partenaires sont habillés de manière informelle.

7. Flexibilité aux horaires des négociations commerciales

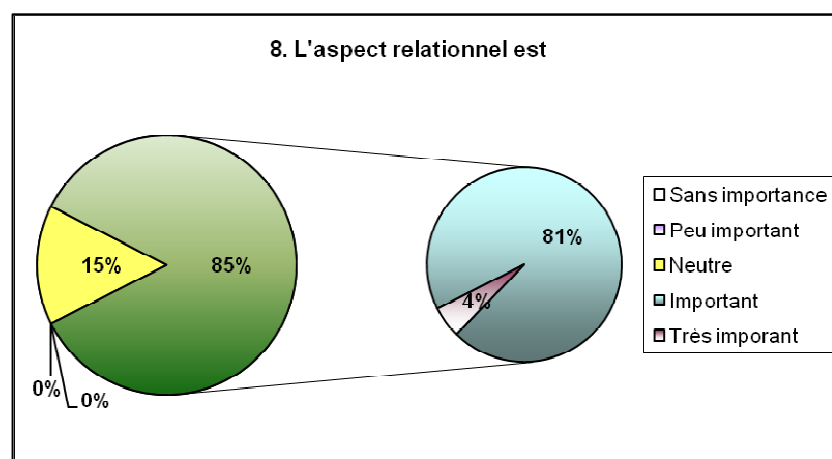
Graphique n°8



Au Mexique, il n'existe pas d'heure spécifique pour négocier. Ce graphique nous montre que 82% des entrepreneurs interrogés sont très flexibles aux horaires pour négocier. En effet les entrepreneurs mexicains ne se préoccupent pas de l'heure pour négocier, pour eux toute heure est bonne. Cependant, 18% des entrepreneurs préfèrent débiter les négociations d'affaires à des heures précises, donc ponctuellement.

8. L'aspect relationnel

Graphique n°9

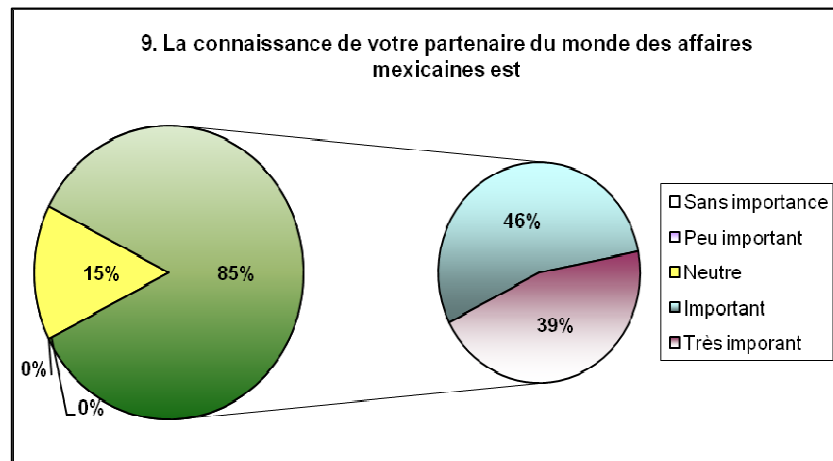


Pour les entrepreneurs mexicains, l'aspect relationnel est le facteur clé dans toutes les activités.

Nous pouvons observer que 85% des entrepreneurs interrogés donnent beaucoup plus d'importance à l'aspect relationnel qu'aux tâches et les motivations les plus effectives sont le respect personnel et la reconnaissance, tant dans les situations de travail que dans les affaires. 15% des entrepreneurs n'estiment pas important cet aspect.

9. *Monde des affaires mexicaines*

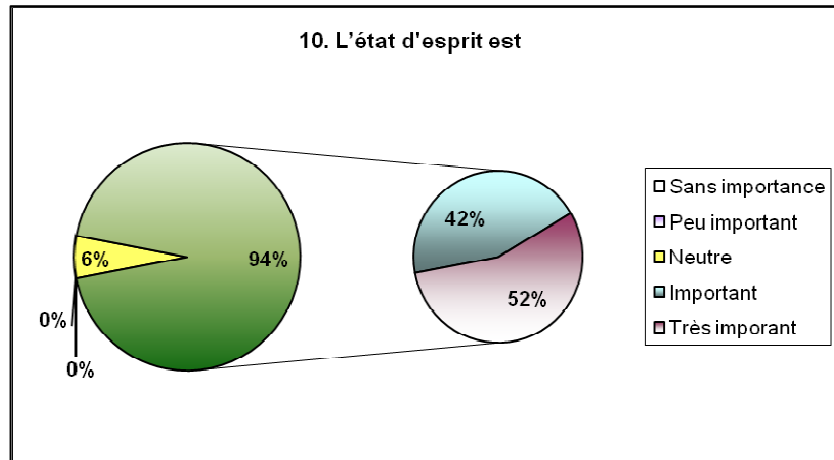
Graphique n°10



Les résultats de ce graphique révèlent que 85% des entrepreneurs interrogés considèrent qu'il est essentiel que leurs partenaires connaissent les conditions et le climat des négociations s'ils souhaitent réaliser des affaires commerciales avec le Mexique. Cependant, 15% d'entrepreneurs estiment que ce n'est pas important que les étrangers connaissent le monde des affaires mexicaines.

10. L'Etat d'esprit

Graphique n°11



Ce graphique nous montre que 94% des entrepreneurs considèrent que l'état d'esprit tant le leur que celui de leurs partenaires est important.

11. Coutumes et traditions

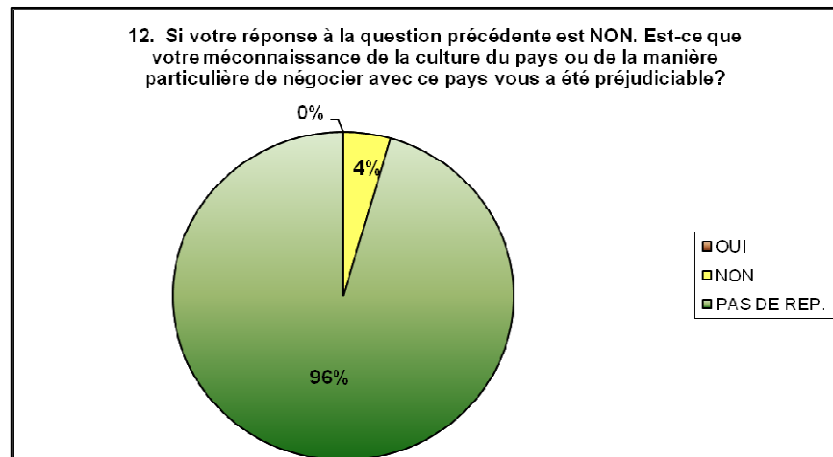
Graphique n°12



Ce graphique nous montre que la plupart des entrepreneurs mexicains interrogés (96%) connaissent les coutumes et traditions du pays avec lequel ils ont des négociations commerciales. Dans ce cas il s'agit des Etats-Unis, car la plupart des entrepreneurs interrogés réalisent des affaires avec ce pays. Le 4% des réponses affirment ne pas connaître les coutumes et traditions, en effet ce pourcentage représente les entrepreneurs mexicains qui ont des relations commerciales avec d'autres pays comme l'Allemagne, le Brésil, l'Argentine et le Venezuela.

12. Méconnaissance de la culture

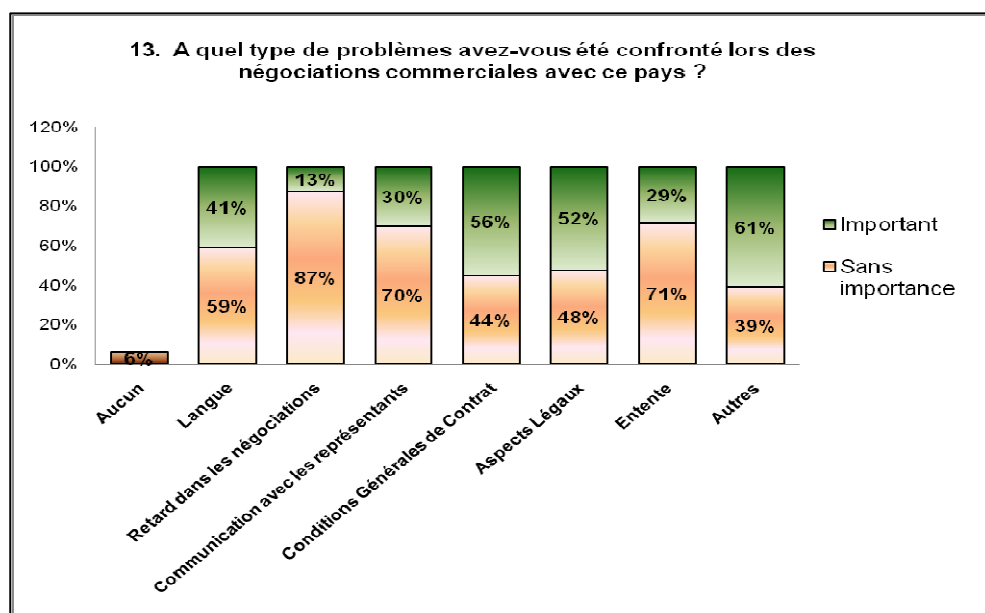
Graphique n°13



Vu que la majorité des entrepreneurs interrogés connaissent les coutumes et traditions du pays avec lequel ils ont des relations commerciales, le 96% des entrepreneurs n'ont pas répondu à cette question. Cependant, les entrepreneurs qui ne connaissent pas les coutumes et traditions du pays partenaire (cf. graphique 12) ont été confrontés à des problèmes qui ont affecté les négociations.

13. Type de problèmes confrontés

Graphique n°14



Ce graphique nous montre que les entrepreneurs interrogés ont été confrontés à plusieurs types de problèmes lors des négociations commerciales.

D'abord, nous pouvons observer que 61% d'entrepreneurs ont du faire face à « d'autres » types de problèmes comme les diverses règles commerciales, le retard de livraison et la résistance à acheter. Ensuite, nous pouvons aussi observer que 56% et 52% des entrepreneurs interrogés ont été confrontés à des problèmes considérés comme importants comme le sont respectivement les conditions générales du contrat et les aspects légaux. En effet, le non respect des clauses du contrat conduit à des situations inopportunes pour l'entrepreneur et le partenaire. Concernant les aspects légaux, les entrepreneurs mexicains préfèrent réaliser des contrats légaux, car dans le cas où ils se sentiraient trahis par leurs partenaires ou si ces derniers ne respectaient pas le contrat, il serait beaucoup plus facile pour les entrepreneurs mexicains de présenter une réclamation.

En ce qui concerne les problèmes de langue, de communication et d'entente avec les représentants, les entrepreneurs interrogés ont été confrontés à des problèmes de niveau important. En effet et malgré que ces derniers réalisent leurs négociations la plupart du temps en Anglais (cf. graphique 15), le 41% de ces entrepreneurs ont dû faire face à des problèmes de langue. Ceci peut s'expliquer par le fait que pas tous les entrepreneurs mexicains parlent anglais.

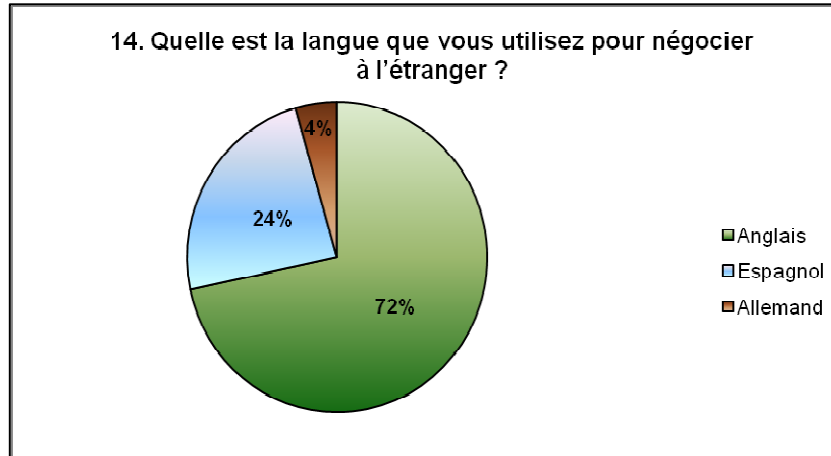
Concernant, les problèmes de communication et d'entente avec les partenaires, 30% et 29% respectivement, des entrepreneurs interrogés ont été confrontés à ces types de problèmes lors des négociations. Les problèmes de communication peuvent s'expliquer par le facteur temps (leurs partenaires n'ont peut être pas le temps), par le fait de ne pas pouvoir joindre leurs partenaires facilement ou par leur absence à leur poste de travail. Il existe aussi des problèmes d'entente entre les parties. Il se peut que les parties ne soient pas d'accord sur certains aspects du contrat.

Nous pouvons aussi observer un autre problème auquel les entrepreneurs interrogés ont du faire face. Il s'agit du retard dans les négociations, 13% de ces entrepreneurs ont fait face à ce type de problèmes.

En fin, nous pouvons constater que 6% des entrepreneurs interrogés n'ont été confrontés à aucun problème lors des négociations commerciales avec leurs partenaires.

14. Langue utilisée pour négocier

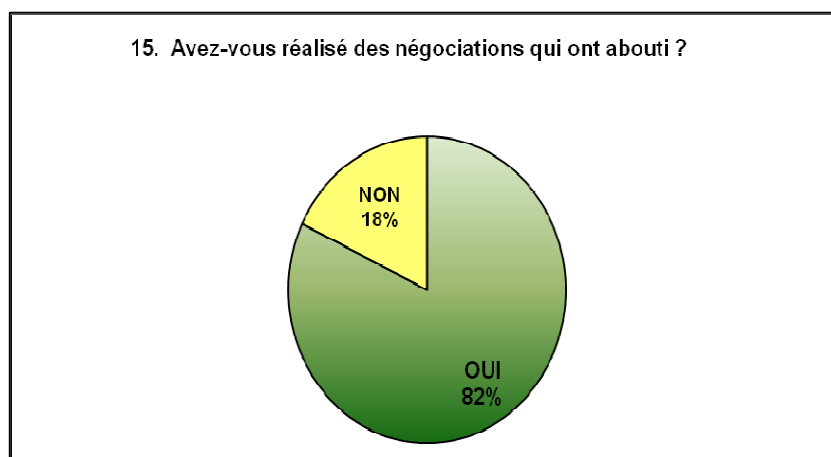
Graphique n°15



Ce graphique nous montre que 72% des entrepreneurs mexicains utilisent l'anglais pour les négociations commerciales avec les Etats-Unis. Nous pouvons aussi observer que 24% des entrepreneurs réalisent les affaires en espagnol. Notamment, ce sont les entrepreneurs qui ont des relations commerciales avec l'Amérique du Sud. 4% des entrepreneurs utilisent l'allemand pour les négociations d'affaires, ce sont ceux qui pratiquent des relations commerciales avec l'Allemagne.

15. Succès dans les négociations

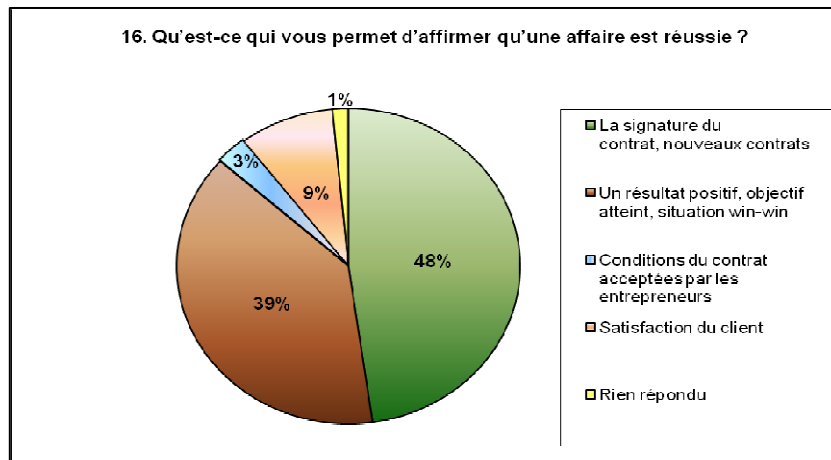
Graphique n°16



Nous pouvons observer sur ce graphique que la plupart des entrepreneurs interrogés (82%) ont réalisé des négociations qui ont abouti. Par contre, 18% des entrepreneurs interrogés n'ont pas eu de succès dans leurs négociations.

16. *Éléments d'une affaire réussie*

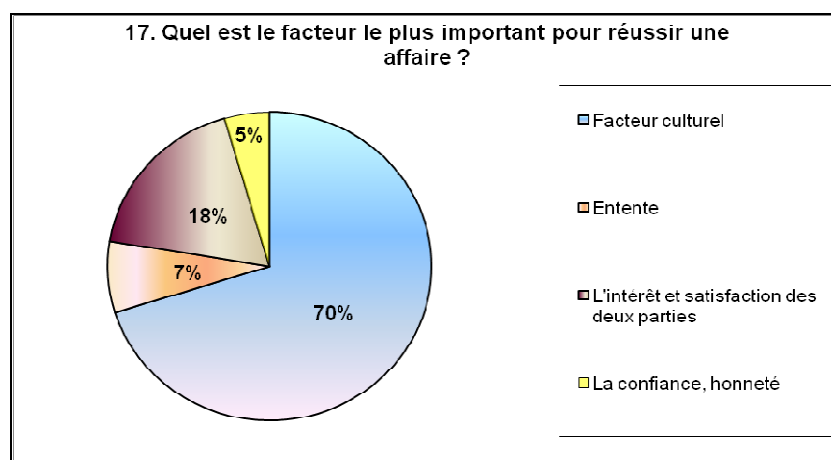
Graphique n°17



Selon les entrepreneurs interrogés, 48% et 3% estiment respectivement qu'une affaire est réussie lors de la signature du contrat ou lorsque les conditions du contrat sont acceptées. Par contre, 39% estiment une affaire réussie lorsqu'ils obtiennent des résultats positifs ou lorsqu'ils atteignent leurs objectifs et même lorsqu'ils se trouvent dans une situation de Win-Win avec leurs partenaires, donc tout le monde gagne dans l'affaire. 9% des entrepreneurs affirment que la satisfaction du client montre la réussite d'une affaire.

17. *Facteurs importants pour réussir une affaire*

Graphique n°18



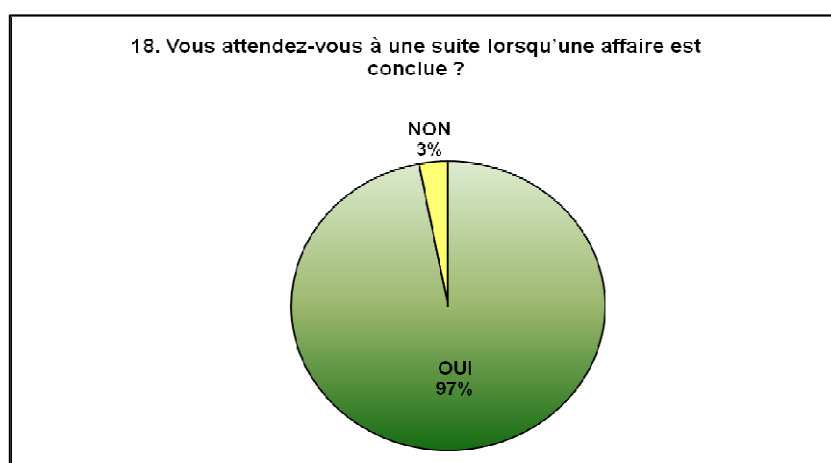
Les entrepreneurs mexicains considèrent que pour réussir une affaire plusieurs facteurs sont importants.

Nous pouvons observer sur ce graphique que 70% des entrepreneurs interrogés estiment que le *facteur culturel* est important pour la réussite d'une affaire. En effet, les entrepreneurs mexicains connaissent les cultures et coutumes des Etats-Unis (cf. graphique n°12) et la plupart ont réussi une affaire grâce à la connaissance des traditions et coutumes du pays avec lequel ils ont des affaires commerciales.

Ce graphique nous montre aussi que 18% et 7% des entrepreneurs interrogés considèrent respectivement comme facteurs importants pour réussir une affaire *l'intérêt*, *la satisfaction*, et *l'entente des deux parties* négociatrices (entrepreneur – partenaire). D'autres entrepreneurs de notre échantillon (5%) considèrent la *confiance* et *l'honnêteté* comme un facteur important.

18. Une suite après accord

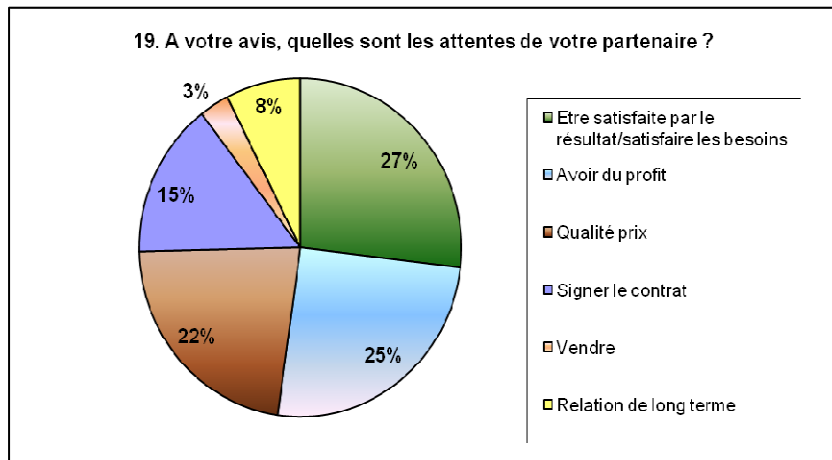
Graphique n°19



Ce graphique nous montre que 97% des entrepreneurs interrogés s'attendent à une suite lorsqu'une affaire est conclue. En effet, la plupart préfèrent avoir une relation de long terme ; ils considèrent que la négociation est un processus continu donc ils préfèrent garder le contact. Pour eux, avoir des bonnes relations après l'affaire conclue mène à établir un nouveau plan d'action. Cela leur permet de réaliser de nouveaux contrats avec leurs partenaires ou même d'être recommandés à d'autres personnes. Le 3% des entrepreneurs ne s'attendent pas à une suite après que l'affaire soit conclue. Pour eux, si l'affaire est conclue, ils n'ont plus rien à attendre de la part de leur partenaire.

19. Attentes du partenaire

Graphique n°20

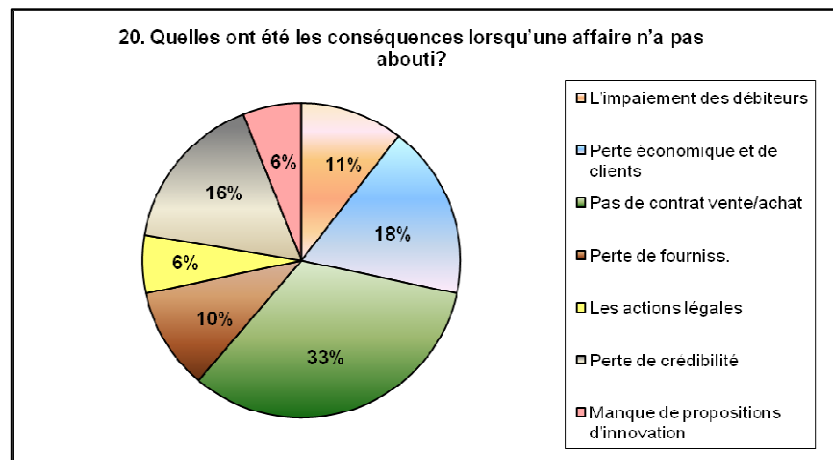


Ce graphique nous montre que 27% des entrepreneurs interrogés estiment qu'une négociation d'affaires doit *répondre à leurs besoins et aux besoins de leurs partenaires*. A leur avis, leurs partenaires s'attendent à une *situation de win/win*, ce que confirme le graphique n° 17. En effet, ce dernier nous indique qu'une affaire est réussie lorsque les deux parties gagnent.

Nous pouvons observer aussi que 25% et 22% des entrepreneurs s'attendent respectivement à *avoir un profit* et *une meilleure qualité à un prix abordable*. Le 8% et 3% des entrepreneurs estiment que leurs partenaires s'attendent respectivement à *avoir une relation de long terme* et à *vendre les produits*.

20. Conséquences d'une affaire sans succès

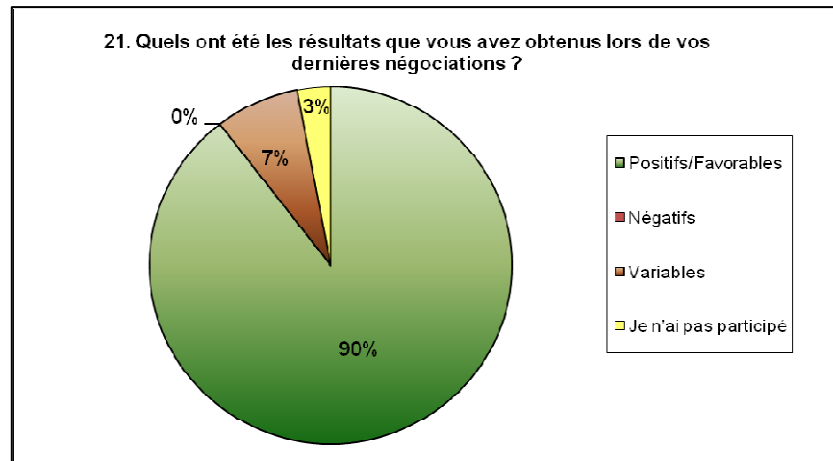
Graphique n°21



Nous pouvons observer sur ce graphique de nombreuses conséquences lorsqu'une affaire n'a pas abouti. En effet, 33% des entrepreneurs ont affirmé que le fait de ne pas avoir un *contrat signé* signifie que l'affaire n'a pas abouti. Le 18%, 16% et 10% des entrepreneurs interrogés considèrent respectivement que la *perte économique et des clients*, *de fournisseurs* et *de crédibilité* sont aussi des conséquences d'une affaire sans succès. Il est curieux d'observer que 11% et 6% des entrepreneurs affirment que le *déboursement des débiteurs* et le *manque de propositions et d'innovations* sont aussi des conséquences. Il ne faut pas oublier que le non respect du contrat mène à des actions légales (6%).

21. Résultats des dernières négociations d'affaires

Graphique n°22



Ce graphique nous montre que 90% des entrepreneurs interrogés ont obtenu des résultats favorables lors des dernières négociations. Nous pouvons observer aussi que 7% ont obtenu des résultats variables et 3% des entrepreneurs n'ont pas participé à des négociations d'affaires.

4.3 Analyse des résultats

L'analyse des résultats des 67 entreprises du secteur import / export mexicain ayant essentiellement pour partenaire commercial les Etats-Unis confirme nos hypothèses.

Hypothèse 1 : l'importance de la connaissance des valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains favorise-t-elle la conclusion d'un accord commercial ?

Hypothèse 2 : l'indifférence aux valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains mène-t-elle à des échecs dans les négociations commerciales ?

Nous pouvons résumer la relation entre l'importance de la connaissance des valeurs culturelles et un accord commercial de la façon suivante :

Grille de synthèse

Graphique n°23

		Accord Commercial	
		Succès	Echec
L'importance de la connaissance des valeurs culturelles	Oui	47 * (70%) ³³	2 (3%)
	Non	8 (12%)	10 (15%)

Hypothèse 1 : l'importance de la connaissance des valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains favorise-t-elle la conclusion d'un accord commercial ?

Nous pouvons observer sur la grille de synthèse ci-dessus qu'en effet 47 de nos entrepreneurs qui ont répondu à notre enquête confirment que la connaissance des valeurs culturelles favorise la conclusion d'un accord commercial (donc un succès). Cette proportion représente 70% des réponses obtenues.

* Nombre et pourcentage des entreprises mexicaines qui ont répondu à cette enquête (total 67 réponses).

 Les carrés pointillés représentent nos hypothèse 1 et 2.

Pour cette analyse nous avons pris en considération d'une part, la question n° 15 qui traite sur la réussite des entrepreneurs mexicains dans leurs négociations. Sur 55 entrepreneurs mexicains qui déclarent avoir eu du succès dans les négociations commerciales, 47** (soit 85%) attachent de l'importance à la connaissance de valeurs culturelles. D'autre part, nous avons aussi pris en considération pour cette analyse la question n° 17 qui traite des facteurs que les entrepreneurs mexicains interrogés considèrent importants pour réussir une affaire. Nous pouvons donc constater qu'en effet ces 47 entrepreneurs considèrent comme « *importants* » les différents facteurs culturels que nous avons cités dans le chapitre 1.4.

Nous vous présentons par la suite ces différents facteurs culturels que nous avons testés et qui confirment leur influence dans les négociations commerciales.

- ***La disponibilité du partenaire pour assister aux repas d'affaires*** : 66% de ces entrepreneurs considèrent ce facteur comme important. En effet, cette proportion nous permet de dire que les entrepreneurs mexicains se sentent beaucoup plus à l'aise pour discuter une négociation en étant à table. Nous observons également que 34% des ces entrepreneurs ne sont pas sensibles au fait que leurs partenaires soient disponibles pour discuter des affaires à table, ils préfèrent négocier dans un autre endroit (par exemple dans une salle de réunion disponible dans l'entreprise).
- ***L'attitude des partenaires avant de négocier*** : ce facteur est également important pour ces entrepreneurs. 70% de ces dernières préfèrent établir une relation de confiance avant de discuter des affaires. Pour eux, établir une relation de confiance facilite le succès dans les négociations. Par contre, 30% de ces entrepreneurs ne considèrent pas ce facteur comme important.
- ***La connaissance de la langue espagnole*** : selon nos résultats, 55% de ces entrepreneurs ne considèrent pas important que leurs partenaires parlent l'espagnol. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces entrepreneurs sont pour la plupart bilingues (espagnol/anglais) et utilisent fréquemment l'anglais pour réaliser des affaires commerciales avec les Etats-Unis.

** Nous allons parler à partir de ce moment des 47 entreprises qui ont eu du succès dans leurs négociations.

Nous observons qu'une proportion relative de 45% de ces entrepreneurs considèrent important que leurs partenaires parlent espagnol pour mieux communiquer. Il se peut que ce soit des entrepreneurs qui ne parlent pas anglais.

- ***L'aspect vestimentaire*** : les entrepreneurs mexicains associent l'aspect vestimentaire « formel » au respect et à la formalité à la table de négociations. En effet, 77% de ces entrepreneurs estiment ce facteur important. Leurs partenaires doivent porter un habillement correct et formel lors des négociations commerciales. 23% de ces entrepreneurs ne donnent pas d'importance à cet aspect, ils préfèrent être habillés de manière décontractée.
- ***La flexibilité au niveau des horaires de négociation*** : 87% de ces entrepreneurs sont très flexibles pour le choix des horaires de négociation. En effet, les entrepreneurs mexicains ne se préoccupent pas de l'heure pour négocier, pour eux toute heure est bonne. Cependant, 13% des entrepreneurs préfèrent débiter les négociations d'affaires à des heures précises.
- ***L'aspect relationnel et social*** : 87% de ces entrepreneurs considèrent que l'aspect relationnel est un facteur clé dans les affaires. Les mexicains s'attendent à des relations amicales et apprécient qu'avant de parler d'affaires, une conversation de type social s'établisse. 13% de ces entrepreneurs n'estiment pas important cet aspect.
- ***L'état d'esprit*** : ce facteur est également considéré comme important pour ces entrepreneurs. En effet, 89% de ces derniers évoquent que tant leur état d'esprit que celui de leurs partenaires sont importants. Seulement 11% de ces entrepreneurs ne considèrent pas ce facteur comme important.

La grille de synthèse nous montre aussi que 2 entrepreneurs (donc environ 3% de réponses obtenues) attachent de l'importance à la connaissance des valeurs culturelles mais n'ont pas abouti à un accord commercial. Il se peut que ces entrepreneurs aient échoué dans leurs affaires suite à d'autres critères comme, le non respect des conditions du contrat, ou le manque de propositions d'innovation.

Hypothèse 2 : l'indifférence aux valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains mène-t-elle à des échecs dans les négociations commerciales ?

Notre deuxième hypothèse se confirme aussi, mais de façon moins évidente et moins importante avec 10 entrepreneurs, ce qui représente environ 15% de réponses obtenues. En effet, ces 10 entrepreneurs qui ont répondu à notre enquête avouent ne pas avoir réussi leurs affaires. Selon nos résultats nous pouvons déterminer que cet échec peut être dû à leur indifférence aux les valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains. Ces entrepreneurs donnent de l'importance à d'autres facteurs comme, le prix, la qualité, la satisfaction, la confiance et l'entente des deux parties négociatrices. Il se peut que ces entrepreneurs ne se soient pas rendus compte du facteur culturel, donc ce qui explique que cette hypothèse ne semble pas évidente et nécessiterait d'une analyse plus approfondie à ce sujet.

La grille de synthèse nous montre également que 8 entrepreneurs (donc 12% des réponses obtenues) ont abouti un accord même s'ils n'attachent pas d'importance aux facteurs culturels. En effet, ils considèrent importants d'autres facteurs tels que la satisfaction, la confiance, l'honnêteté et l'entente des deux parties contractantes.

Dans la mesure où les négociations commerciales des entreprises mexicaines augmentent de plus en plus au niveau international et que la technologie continue à se développer, le besoin de profiter des nouveaux marchés commerciaux est de plus en plus réel et nécessaire.

Grâce aux indicateurs et à la mise en relation des deux concepts pour nos deux hypothèses, nous avons pu observer si la connaissance des valeurs culturelles a une influence sur la conclusion d'un accord dans les négociations commerciales.

Nous pouvons donc conclure de cette analyse, que notre hypothèse 1 se confirme de façon évidente avec 70% de réponses obtenues, alors que notre hypothèse 2 semble ne pas se confirmer par notre analyse. Toute fois, une analyse plus approfondie devrait être réalisée afin de déterminer si l'indifférence aux valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains mène à des échecs dans les négociations commerciales.

5. Conclusion

Notre question de départ portait sur l'influence des valeurs culturelles des entrepreneurs mexicains dans les négociations commerciales. Pour y répondre nous avons émis deux hypothèses selon lesquelles la connaissance des valeurs culturelles mexicaines influence la conclusion d'un accord commercial. En d'autres termes, cette influence implique une relation entre les facteurs culturels et l'aboutissement d'un accord. Pour donner forme à nos hypothèses, une grille de synthèse a été réalisée. Elle repose sur l'importance de la connaissance ou l'indifférence des valeurs culturelles qui influence le succès ou l'échec dans les négociations commerciales.

Soumis à l'épreuve des faits, cette grille de synthèse nous permet de confirmer de façon évidente notre hypothèse 1. Comme nous l'avons dit plus haut notre hypothèse 2 se confirme mais de façon moins évidente ce qui nécessiterait alors d'une analyse plus approfondie à ce sujet.

Pendant l'analyse, nous avons pu observer que le facteur culturel est important pour les entrepreneurs mexicains. En effet, ils connaissent les coutumes et traditions du pays avec lequel ils réalisent des négociations commerciales (cf. graphique n°12). Ces entrepreneurs souhaiteraient donc que leurs partenaires connaissent aussi la culture mexicaine afin de mieux mener une affaire.

Comme nous l'avons signalé précédemment la connaissance des valeurs culturelles a une influence importante pour le succès dans les négociations commerciales. Les différences culturelles mises en avant dans les stratégies négociatrices ne sont pas banales. La prise en compte des particularités culturelles affecte la façon de négocier une affaire. De la même manière, on relève des différences culturelles dans les préférences des négociateurs lors de confrontations directes et indirectes, par exemple pour résoudre situations conflictuelles.

Comme le soutient Brett, « Si vous voulez être un négociateur effectif dans une atmosphère globale, en atteignant des accords intégrateurs et en réclamant des valeurs distributives, vous devriez reconnaître que la culture importe vraiment ».³⁵

35 BRETT, Jeanne.M. *Negotiating Globally*. San Francisco : Joseey-Bass, 2001, P. 204.

Nous pouvons conclure que la réalisation de cette étude nous a permis de constater que la connaissance de valeurs culturelles peut aider à tous à mieux comprendre les autres et par conséquent à faire de affaires avec succès et avec plus de compétence. C'est pourquoi, nous vous présentons par la suite un bref guide d'information qui a été réalisé pour toute entreprise qui désire réaliser des affaires avec les entreprises mexicaines.

Ce guide a été rédigé en français. Toutefois, il peut être rédigé en anglais pour les entreprises qui le désirent.

6. Guide d'information pour les négociations avec les entrepreneurs mexicains

Description du guide

Les entrepreneurs qui voyagent à l'étranger pour réaliser des affaires commerciales doivent « apprendre » acquérir des connaissances sur l'histoire, la culture et les traditions des pays qu'ils visitent. Les manières et les méthodes de réaliser des affaires commerciales, les traditions religieuses, alimentaires, l'humeur et la manière de s'habiller changent d'un pays à l'autre. Bien qu'il ne soit pas obligatoire de se soumettre complètement aux procédures locales de négociation propres à chaque pays, la sensibilité culturelle, la flexibilité et l'adaptation doivent être les principes basiques à l'heure de voyager à l'extérieur et de conduire des négociations à une échelle internationale.

C'est pour cette raison, que nous avons décidé de créer un bref guide qui permet de connaître les aspects culturels essentiels qu'il faut connaître afin de mener à bien des relations commerciales avec les entrepreneurs mexicains.

Actuellement, les seules options disponibles sont les marchés qui cherchent où entrer et où trouver les matériels et la main d'œuvre au moindre coût, la qualité maximale et la livraison la plus rapide. Malheureusement le dynamisme de la demande du marché mondial et les priorités politiques qui changent sans cesse offrent une sélection infinie d'alternatives.

L'information présentée dans le guide correspond aux résultats obtenus lors de notre recherche, afin de donner quelques recommandations aux personnes qui souhaiteraient réaliser des négociations commerciales avec les entrepreneurs mexicains.

GUIDE D'INFORMATION POUR LES NÉGOCIATIONS AVEC LES ENTREPRENEURS MEXICAINS

Le guide présenté à suivre contient des recommandations que nous considérons utiles à connaître au moment de négocier avec des entrepreneurs mexicains. Ce bref guide a été réalisé principalement à l'attention des entrepreneurs américains et par extension aux autres entrepreneurs étrangers qui souhaiteraient non seulement réaliser des affaires commerciales, mais connaître quelques facteurs culturels relatifs aux entrepreneurs mexicains. Nous montrons des aspects qui vont du salut, jusqu'à l'accord du contrat.

Les différences qui se présentent dans la manière de penser, d'agir et de réagir ont un grand impact dans les négociations commerciales. Dans ce sens, une culture est définie comme la « programmation mentale » collective des personnes dans une atmosphère déterminée. La culture n'est pas une caractéristique individuelle, mais elle concerne quelques personnes qui sont conditionnées par une même éducation et une même expérience de vie. Les gens sont marqués par ces « programmes mentaux », qui sont développés dans les familles, dans l'étape de l'enfance et renforcés dans les écoles et les organisations.

L'importance des valeurs culturelles

Le Mexique, par sa position stratégique (frontière commune avec les Etats-Unis) constitue un marché attrayant pour les négociations commerciales. C'est pourquoi les entrepreneurs mexicains considèrent comme important que les entités qui désirent réaliser des négociations commerciales avec le Mexique prennent leur temps de connaître la culture, les valeurs culturelles et les traditions du pays avant d'entamer une affaire. Pour les entrepreneurs mexicains, c'est un signe de respect qui est très apprécié. Les entrepreneurs étrangers qui comprennent la culture mexicaine ont plus d'opportunités d'aboutir à des affaires commerciales avec succès et de long terme.

Le style de l'entrepreneur mexicain au moment de négocier

Au Mexique comme dans n'importe quel autre pays, le style de négociation est conditionné par les coutumes, traditions et autres aspects culturels.

Le salut

Les entrepreneurs mexicains s'attendent à ce que les entrepreneurs étrangers saluent conformément aux coutumes mexicaines, et qu'ils montrent de l'enthousiasme après avoir réalisé les négociations commerciales.

Connaître le pays

Les entrepreneurs mexicains s'attendent à ce que les entrepreneurs étrangers connaissent le Mexique avant de négocier avec eux et que, comme démonstration d'éducation, ils participent à de petits échanges de cadeaux avec les entrepreneurs mexicains. En connaissant leur pays les mexicains se sentent connus.

La manière de négocier

Le fait que les entrepreneurs étrangers connaissent aussi les conditions, le climat de négociations et la manière de réaliser des affaires au Mexique est d'une importance absolue pour les entrepreneurs mexicains, c'est pourquoi il est nécessaire que les entrepreneurs étrangers, particulièrement les nord-américains, connaissent les usages.

Connaître la langue

La plupart des entrepreneurs mexicains sont bilingues (espagnol/anglais). Pour eux, ce n'est pas un problème si leurs partenaires ne parlent pas espagnol car ils utilisent fréquemment l'anglais pour réaliser des affaires commerciales. Malgré le fait que la plupart des entrepreneurs mexicains soient bilingues, certains préfèrent que leurs partenaires parlent espagnol pour mieux communiquer.

La disponibilité du partenaire pour assister aux repas d'affaires

Les entrepreneurs mexicains estiment important que leurs partenaires soient disponibles pour participer à des dîners d'affaires, car pour discuter d'une négociation d'affaires. Ils se sentent beaucoup plus à l'aise en étant à table que dans un autre endroit comme le serait une salle de réunion.

L'aspect relationnel et social

L'aspect social est également un facteur clé dans les négociations avec les entrepreneurs mexicains. Ils s'attendent à des relations amicales et apprécient qu'avant de parler d'affaires, une conversation de type social s'établisse. En effet, l'entrepreneur mexicain n'aime pas aller droit au but au commencement d'une négociation ; il préfère débiter en entamant une relation de confiance avec le partenaire. De la même manière, le fait qu'un entrepreneur soit recommandé par une connaissance commune est considéré d'une grande importance.

L'aspect vestimentaire

Les entrepreneurs mexicains associent un certain aspect vestimentaire « formel » au respect de leurs partenaires autour de la table de négociations. Leurs partenaires doivent donc porter un habillement correct et formel lors des négociations commerciales.

La flexibilité au niveau des horaires pour négocier

Il n'y a pas d'heure spécifique pour négocier avec un entrepreneur mexicain. Les entrepreneurs sont très flexibles et ouverts à négocier à toute heure.

L'attitude dans le travail

L'attitude au travail est une autre variable par laquelle des différences peuvent être perçues. Les entrepreneurs mexicains espèrent impatiemment avoir des contacts sociaux déjà avant les négociations avec les entrepreneurs étrangers qui pour leur part, tendent à vouloir que les choses soient réglées rapidement. Les entrepreneurs mexicains sont plus disposés à attendre, à retourner, à traiter l'affaire encore une fois, le jour suivant ou la semaine suivante.

L'état d'esprit

Les entrepreneurs mexicains sont très ouverts au moment de discuter et ils s'attendent à ce que leurs partenaires aient un état d'esprit ouvert.

**La connaissance de ces valeurs culturelles peut aider à tous à mieux
comprendre les autres et par conséquent à faire des affaires avec succès et avec
plus de compétence.**

Bibliographie

Article:

- HISE, Richard.T. SOLANO-MENDEZ, Roberto et GRESHAM, Larry G. Thunderbird International Business Review. *Doing business in Mexico*. Mars – Avril 2003, vol. 45, n°2, p. 211 – 225.

Livres:

- BRETT, Jeanne M. *Negotiation Globally*. San Francisco : Joseey-Bass, 2001.
- DASI, Fernando de Manuel et MARTINEZ, Rafael. *Técnicas de Negociación : Un método Práctico*. 2ème éd. Madrid : ESIC, 1999.
- DREW, Martin. *International Negotiations : An Entirely Different Animal*. LEWICKI, Roy et al. *Negotiation*, New York, McGraw-Hill, 2003.
- FAURE, Guy et RUBIN, Jeffrey. *Culture and Negotiation : The Resolution of Water Disputes*, Sage Publications Inc, 1993.
- FISHER, Roger et URY, William. *Getting to Yes : Negotiating an Agreement without Giving In*. Boston : Penguin Books, 1991.
- HILL, Charles W. *Negocios Internacionales: Competencia en un Mercado Global*. 3ème éd. Mc Graw Hill 2001.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Value*. Sage Publications, 1980.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, 2001.
- KOTTAK, Conrad P. *The exploration of Human Diversity*. 6^{ème} éd. Mexique : Mc Graw-Hill, 1999.
- LEWICKI, R. *Essentials of Negotiation*. New York : McGraw-Hill, 2001.
- NYE, Joseph. *Soft. Power : The Means to Success in World Politics*, New York : Public Affairs, 2004.
- OVEJERO BERNAL, Anastasio. *Técnicas de Negociación: Cómo Negociar eficaz y exitosamente*. México : Mc Graw-Hill, 2004.
- QUIVY, Raymond et CAMPENHOUDT Luc V. *Manuel de recherché en sciences sociales*. 2^{ème} éd. Paris : Dunod, 1995.
- SALACUSE, Jeswald. *Making Global Deal-Negotiating in the International Market Place*, Boston, Hooughton Mifflin, 1991.
- SANER Raymond. *L'art de la négociation*, Chiron 2003.
- UNESCO. *Déclaration du Mexique sur les politiques culturelles*. 1982
- URY, William, BRETT, Jeanne M. et GOLDBERG, Stephen B. *Three Approaches to Resolving Disputes : Interestst, Rights and Power*. Jossey-Bass, 1988.

Rapport:

- Institut National de Statistique Géographique et Informatique. *Recensements Économiques 2004*. 2^{ème} éd. Mexique : INEGI, 2004. 192 p.

Sites Internet:

- BANCOMEXT. *Site de la base de données des entreprises mexicaines* [en ligne]. <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8> (consulté le 02.06.2007)
- SIEM. *Statistiques du Système d'Information des entreprises mexicaines* [en ligne]. <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/intranet.asp> (consulté le 07.05. 2007)
- SURVEY. *Site Internet qui traite quelques résultats concernant : The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style by Salacuse Jeswald W.* [en ligne]. <http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html> (consulté le 20 août 2007)

Annexe 1

Questionnaire

Ce questionnaire a comme objectif de déterminer les variables culturelles que les entrepreneurs mexicains estiment importantes lors des négociations commerciales avec l'étranger

L'information obtenue sera traitée de manière confidentielle.

Merci pour votre participation.

Veuillez s'il vous plaît répondre aux questions suivantes en respectant le degré d'importance présenté ci-dessous :

	Sans importance	Peu important	Neutre	Important	Très important
	1	2	3	4	5
1. Vos connaissances des différences culturelles de votre partenaire lors des négociations est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La disponibilité de votre partenaire pour assister aux diners d'affaires est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La possibilité de s'entretenir avant les négociations est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Avoir déjà voyagé ou vécu au Mexique est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La connaissance de l'espagnol de votre partenaire est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'aspect vestimentaire lors des négociations est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. La flexibilité au niveau des horaires et des dates de réunion est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. L'aspect relationnel est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. La connaissance de votre partenaire du monde des affaires mexicaines est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. L'état d'esprit est	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez des relations commerciales avec plus d'un pays, citez celui qui est pour vous le plus important.

11. Connaissiez-vous les coutumes et les traditions du pays cité ci-dessus?

OUI ☐

NON ☐

12. Si votre réponse à la question précédente est NON. Est-ce que votre méconnaissance de la culture du pays ou de la manière particulière de négocier avec ce pays vous a été préjudiciable?

OUI ☐

NON ☐

13. A quel type de problèmes avez-vous été confronté ?

a.) Langue	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
b.) Retard des négociations	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
c.) Communication avec les représentants	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
d.) Conditions générales du contrat	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
e.) Aspects Légaux	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
f.) Entente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
g.) Autre _____	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

14. Quelle est la langue que vous utilisez pour négocier à l'étranger ?

a.) Anglais ☐

b.) Espagnol ☐

c.) Français ☐

d.) Allemand ☐

e.) Chinois ☐

f.) Autre _____

15. Avez-vous réalisé des négociations qui ont abouti ?

16. Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer qu'une affaire est réussie ?

17. Quel est le facteur le plus important pour réussir une affaire ?

18. Vous attendez-vous à une suite lorsqu'une affaire est conclue ?

19. A votre avis, quelles sont les attentes de votre partenaire ?

20. Quelles ont été les conséquences lorsqu'une affaire n'a pas abouti ?

21. Quels ont été les résultats que vous avez obtenus lors de vos dernières négociations ?

Informations générales

Secteur dans lequel vous travaillez

Année de fondation de l'entreprise

Pourcentage d'importation

et	d'exportation
----	---------------

Annexe 2

Résultats du Questionnaire

Quel est le pays avec lequel vous réalisez des négociations commerciales?

États-Unis	62	93%
Amérique Latine	2	3%
Europe	3	4%
	67	100%

1. Vos connaissances des différences culturelles de votre partenaire lors des négociations est

Sans importance		0%	12%	Sans importance
Peu important	3	4%		
Neutre	5	7%		
Important	31	46%	88%	Très important
Très important	28	42%		
	67	100%		

2. La disponibilité de votre partenaire pour assister aux diners d'affaires est

Sans importance		0%	37%	Sans importance
Peu important	5	7%		
Neutre	20	30%		
Important	24	36%	63%	Très important
Très important	18	27%		
	67	100%		

3. La possibilité de s'entretenir avant les négociations est

Sans importance		0%	39%	Sans importance
Peu important	11	16%		
Neutre	15	22%		
Important	28	42%	61%	Très important
Très important	13	19%		
	67	100%		

4. Avoir déjà voyagé ou vécu au Mexique est

Sans importance		0%	19%	Sans importance
Peu important	6	9%		
Neutre	7	10%		
Important	27	40%	80%	Très important
Très important	27	40%		
	67	100%		

5. La connaissance de l'espagnol de votre partenaire est

Sans importance	7	10%	60%	Sans importance
Peu important	17	25%		
Neutre	16	24%		
Important	26	39%	40%	Important
Très important	1	1%		
	67	100%		

6. L'aspect vestimentaire lors des négociations est

Sans importance		0%	28%	Sans importance
Peu important	5	7%		
Neutre	14	21%		
Important	42	63%	72%	Très important
Très important	6	9%		
	67	100%		

7. La flexibilité au niveau des horaires et des dates de réunion est

Sans importance		0%	18%	Sans importance
Peu important		0%		
Neutre	12	18%		
Important	37	55%	82%	Très important
Très important	18	27%		
	67	100%		

8. L'aspect relationnel est

Sans importance		0%	15%	Sans importance
Peu important		0%		
Neutre	10	15%		
Important	54	81%	85%	Très important
Très important	3	4%		
	67	100%		

9. La connaissance de votre partenaire du monde des affaires mexicaines est

Sans importance		0%	15%	Sans importance
Peu important		0%		
Neutre	10	15%		
Important	31	46%	85%	Très important
Très important	26	39%		
	67	100%		

10. L'état d'esprit est

Sans importance		0%	6%	Sans importance
Peu important		0%		
Neutre	4	6%		
Important	28	42%	94%	Très important
Très important	35	52%		
	67	100%		

11. Connaissez-vous les coutumes et les traditions du pays cité ci-dessus?

OUI	64	96%
NON	3	4%
	67	100%

12. Si votre réponse à la question précédente est NON. Est-ce que votre méconnaissance de la culture du pays ou de la manière particulière de négocier avec ce pays vous a été préjudiciable?

OUI		0%
NON	3	4%
PAS DE REP.	64	96%
	67	100%

13. A quel type de problèmes avez-vous été confronté lors des négociations commerciales avec ce pays ?

Aucun	4/67	6%
--------------	-------------	-----------

Langue

Sans importance	13	21%	59%	Sans importance
Peu important	23	37%		
Neutre	1	2%		
Important	14	22%	41%	Très important
Très important	12	19%		
	63	100%		

Retard des négociations

Sans importance	3	5%	87%	Sans importance
Peu important	20	36%		
Neutre	25	45%		
Important	3	5%	13%	Très important
Très important	4	7%		
	55	100%		

Communication avec les partenaires

Sans importance	4	6%	70%	Sans importance
Peu important	13	21%		
Neutre	27	43%		
Important	15	24%	30%	Très important
Très important	4	6%		
	63	100%		

Conditions générales du contrat

Sans importance	5	8%	44%	Sans importance
Peu important	4	6%		
Neutre	19	30%		
Important	28	44%	56%	Très important
Très important	7	11%		
	63	100%		

Aspects Légaux

Sans importance	3	5%	48%	Sans importance
Peu important	21	33%		
Neutre	6	10%		
Important	26	41%	52%	Très important
Très important	7	11%		
	63	100%		

Entente

Sans importance	16	25%	71%	Sans importance
Peu important	22	35%		
Neutre	7	11%		
Important	15	24%	29%	Très important
Très important	3	5%		
	63	100%		

Autre

Sans importance		0%	39%	Sans importance
Peu important	1	6%		
Neutre	6	33%		
Important	7	39%	61%	Très important
Très important	4	22%		
	18	100%		

TYPE DE PROBLEME	Sans importance	Important
Aucun	6%	
Langue	59%	41%
Retard dans les négociations	87%	13%
Communication avec les partenaires	70%	30%
Conditions générales du contrat	44%	56%
Aspects légaux	48%	52%
Entente	71%	29%
Autres	39%	61%

14. Quelle est la langue que vous utilisez pour négocier à l'étranger ?

Anglais	48	72%
Espagnol	16	24%
Allemand	3	4%
Français		0%
Chinois		0%
Autre		0%
	67	100%

15. Avez-vous réalisé des négociations qui ont abouti ?

OUI	55	82%
NON	12	18%
	67	100%

16. Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer qu'une affaire est réussie ?

La signature du contrat, nouveaux contrats	32	48%
Un résultat positif, objectif atteint, situation Win-Win	26	39%
Conditions du contrat acceptées par les entrepreneurs	2	
Satisfaction du client	6	9%
Rien répondu	1	1%
	67	97%

17. Quel est le facteur le plus important pour réussir une affaire ?

Facteur culturel	47	70%
Entente	5	7%
L'intérêt et satisfaction des deux parties	12	18%
La confiance, honnêteté	3	4%
	67	100%

18. Vous attendez-vous à une suite lorsqu'une affaire est conclue ?

OUI	65	97%
NON	2	3%
	67	100%

Raisons : établir ensemble un nouveau plan d'action, follow-up, les bonnes négociations sont celles à long terme, processus continu, garder contact, amitié

19. A votre avis, quelles sont les attentes de votre partenaire ?

Être satisfaite par le résultat/satisfaire les besoins	18	27%
Avoir du profit	17	25%
Qualité prix	15	22%
Signer le contrat	10	15%
Vendre	2	3%
Relation de long terme	5	7%
	67	100%

20. Quelles ont été les conséquences lorsqu'une affaire n'a pas abouti ?

Les dettes des débiteurs	7	10%
Perte économique et de clients	12	18%
Pas de contrat vente/achat	22	33%
Perte de fournisseurs.	7	10%
Les actions légales	4	6%
Perte de crédibilité	11	16%
Manque de propositions d'innovation	4	6%
	67	100%

21. Quels ont été les résultats que vous avez obtenus lors de vos dernières négociations ?

Positifs/Favorables	60	90%
Négatifs	0	0%
Variables	5	7%
Je n'ai pas participé	2	3%
	67	100%

Annexe 3

Liste des PME importatrices et exportatrices qui ont répondu à cette enquête

VIA MAIL

1. A.C. MEXICANA, S.A. DE C.V.

José Nicolas Montelongo Perez
Director de Operaciones
Tel: (052) (444) 824 0290
Fax: (444) 821 1754
nmontelongo@acmexicana.com.mx
www.acmexicana.com.mx

2. ABB MÉXICO, S.A. DE C.V.

Yadid Román Gálvez
Gerente Corporativa de Suministros
Tel. 53 28 14 00 Ext. 4621
Fax 53 29 46 84
Producción y distribución de equipo de Instrumentación para control de industriales
yadid.roman@mx.abb.com
francisco.de_anda@mx.abb.com
<http://www.abb.com>

3. ACCURIDE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Óscar Rodríguez Rodríguez
Directeur Commercial
Produits exportés : rines d'acier et d'aluminium pour des camions et des autobus
Tel. 01 (81) 81 58 88 00
Fax 01 (81) 81 58 88 19
orodriguez@accuridecorp.com
<http://www.accuridecorp.com>

4. ACERLAN, S.A. DE C.V.

Francisco Javier Tapia Saucedo
Gerente des compras
Tel. 01 (427) 2 71 86 00 Ext. 178
Fax 01 (427) 2 72 84 81
Productos importados: Para uso propio: partes y refacciones para maquinaria de fundición; tapones de grafito; granalla de acero; electrodos de grafito; arena shell.
itapia@acerlan.com

5. ABASTECEDORA DE OFICINAS, S.A. DE C.V. (ADOSA)

Álvaro Gómez Elizondo
Director Comercial
Tel. 01 (81) 81 58 15 00 Ext. 503
Fax 01 (81) 81 58 15 25
Productos importados: Distribución de artículos de oficina e imprenta
agomez@adosa.com.mx
<http://www.adosa.com.mx>

6. AGROINDUSTRIA LA COLOSAL DEL CENTRO S. P.R. R.L.

Juanita Morales
Directora de Ventas
Teléfono (00521) 956 2238
Fax: (0052) 956 2237
garcia.raquel@lacolosal.com
www.lacolosal.com

7. AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE MEXICO (AMSA)

Martinez Raul

Tél. 01(951)518 02 44

Fax. 51 8 04 55 51 8

Produits exportés : Costales, Café

ramartinez@ecomtrading.com

8. ABASTECEDORES PECUARIOS LOZANO, S.A. DE C.V. (APELSA)

Sergio Alemán Hernández

Gerente de Logistique

Produits exportés : jouets pour chiens
et aliments pour bétail oiseaux

Tel. 01 (444) 1 01 92 00

Fax 01 (444) 1 01 92 03

logistica1@apelsa.net

<http://www.apelsa.net>

9. ART LEATHER DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.

Ana Palma

Chargée des ventes

Tel. (664)6893472

Fax 6892095

Productos importados : tiras de carton
hojas

para album fotográfico

apalma@napsmexico.com

10. ARTE MAYA HAMACAS YUCATECAS

Morine Salomon

Gerente générale

Tél. (999) 926 9197

Fax. (999) 926 9197

artemayab@hotmail.com

www.artemayab.com

11. ACCESORIOS AUTOMOTRICES ATLAS S.A. DE C.V.

Antonio Villarreal Martinez

Gerente de Administracion

Tel. : (81) 8351 1401

Fax: (81) 8331 4903

jorgev@atlasautomotive.com

www.atlasautomotive.com

12. BIONATUR INVERNADEROS BIOLÓGICOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Mauricio Ricaud

Director de Operaciones

Tél. 10 84 95 30 Ext. 2049

Fax 01 (712) 1 23 15 20

Produits exportés : tomates, plantes,

mauricio.ricaud@bionain.com

<http://www.bionain.com>

13. BMW DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Gabriel Estrada Aguilar

Gérent des Achats

Fax 91 40 87 83

Tél. 91 40 87 00 Ext. 8758, 91 40 87 58

Produits exportés: voitures.

lourdes.cabello@bmw.com.mx

<http://www.bmwmxico.com>

14. CEQUENT TRAILER PRODUCTS S.A. DE C.V

Jorge Jimenez

Chargé des importations

Tel. 6190669

Fax (656)6190675

Produits importés: acero forjado

jjimenez@cequentgroup.com

- | | |
|--|--|
| <p>15. EADGMTY
 Eddy Ariadna Dominguez
 Chargé des achats
 Tél. (956)6830867
 Produits exportés : vitrocéramiques
 eadgnty@yahoo.com.mx</p> | <p>19. FÁBRICA NACIONAL DE LIJA, S.A. DE C.V. (FANDELI)
 Eduardo Gallardo Martínez
 Gerent des Exportations
 Tel. 53 66 14 00 Ext. 1450
 Fax 53 66 14 44
 Produits exportés : abrasivo revestido
 lija).
 egallardo@fandeli.com.mx
 http://www.fandeli.com.mx</p> |
| <p>16. FÁBRICA DE ACEITES LA CENTRAL, S.A.
 José Morales González
 Gerente General
 Tel. 01 (33) 36 35 00 46 Ext. 141
 Fax 01 (33) 36 35 76 62
 Producción de aceite comestible
 clibertador@prodigy.net.mx</p> | <p>20. FABRICACIÓN DE MÁQUINAS, S.A. DE C.V. (FAMA)
 Raúl Elizondo Vargas
 Chef des achats
 Tel. 01 (81) 88 63 28 00 Ext. 5504
 Fax 01 (81) 88 63 28 85
 Producción y distribución maquinaria, equipos y molduras para la industria
 elizondo@vitro.com
 http://www.vitro.com/fama</p> |
| <p>17. FÁBRICA DE CALZADO MORÁN HERMANOS, S.A. DE C.V.
 Ana Luisa Cuéllar Morán
 Gerente de Commerce Extérieur
 Tel. 01 (33) 36 38 40 44 Ext. 110
 Fax 01 (33) 36 51 14 69
 Producción y maquila de calzado
 analuisacuellar@megared.net.mx</p> | <p>21. GRUPO EXCELENCIA GASTRONÓMICA, S.A. DE C.V. (GEGSA)
 Eric Alejandro Echeverría Vargas
 Gerent des achats
 Tel. 56 35 55 33, 56 35 90 33
 Fax 56 35 55 31
 Distribución de carnes congeladas
 compras@excelenciagastronomica.com
 http://www.excelenciagastronomica.com</p> |
| <p>18. FÁBRICAS MONTERREY, S.A. DE C.V. (FAMOSA)
 Daniel Malo García
 Gérent des Ventes
 Tel. 01 (81) 83 28 66 00 Ext. 6637
 Fax 01 (81) 83 74 02 93
 Produits exportés : hermetapa; tapa de aluminium
 dmalgar@empaque.femsa.com.mx
 http://www.famosa.com.mx</p> | <p>22. GRUPO FAMSA, S.A. DE C.V.
 Oziel Garza Valdez
 Director de Compras Ropa
 Tel. 01 (81) 83 89 90 00 Ext. 2790
 Fax 01 (81) 83 74 21 08
 Producción y distribución de muebles y artículos para el hogar
 ogarza@famsa.com
 http://www.famsa.com</p> |

23. GRUPO FASHION, S.A. DE C.V.

Laura Jiménez Rangel
Gerente de Importación y Exportación
Tel. 57 09 00 59, 57 09 11 49
Fax 57 09 02 39
Producción y distribución de ropa
(vestidos de noche y coctel)
lauraran@prodigy.net.mx
<http://www.stardance.com.mx>

24. INDUSTRIAS CAVALIER, S.A. DE C.V.

Marcela García Moreno
Gerente de Transport
Tel. 54 45 06 00 Ext. 209
Fax 56 97 94 81
Produits exportés : trajes para
caballero; pantalones; camisas;
corbatas.
mgarcia@cavalier.com.mx

25. INDUSTRIAS DE LINAMAR, S.A. DE C.V.

Juan Francisco Ríos Charles
Gerent de Matériels
Tel. 01 (871) 7 49 27 00 Ext. 2779
Fax 01 (871) 7 49 27 73
Produits exportés : motores
automotrices
francisco.rios@linamar.com
<http://www.linamar.com>

**26. M. LAMBERT Y COMPAÑÍA
SUCEORES S.A. DE C.V.**

Graciano Giuchar Michel
Directeur Général
Tel. 21 22 13 30, 53 59 08 77
Fax 21 22 13 49, 53 59 39 50
Distribución de telas
lambert@lambert.com.mx

27. MITUTOYO MEXICANA, S.A. DE C.V.

Yusuke Saito
Chargé des importations et
exportations
Tel. 53 12 56 12 Ext. 110
Fax 53 12 56 60
Distribución de instrumentos y
aparatos
de medición
trafico@mitutoyo.com.mx
<http://www.mitutoyo.com.mx>

28. MOBEL INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

Vicente Maya Camacho
Gerent de Matériels
Tel. 55 60 22 33 Ext. 113
Fax 55 60 93 10
Producción y distribución de muebles
para oficina
vmaya@mobelinternacional.com.mx
<http://www.mobelinternacional.com.mx>

29. RETEXA SA DE C.V.

Tél. 53781248
Produits importés : telas seda
tlalnepantla de baz
retex@prodigy.net.mx

30. VENAMECA MEXICO, S.A. DE C.V.

Tél. (55) 5 300 60 28 5
Produits importés: carton copaco
admex@venameca.com

PAR TELEPHONE

31. 9 FLOWERS, S.A. DE C.V.

Ricardo Davila Sanchez
Représentant Légal
Tél. (444) 812 3533
Fax: (444) 814 2635
jrds@prodigy.net.mx

32. 201 OFICIAL, S.A. DE C.V.

Maria Martha Ballesteros Lozano
Directrice générale
Tél. : (55) 5519 3402
Fax: (55) 5530 9339
leba@prodigy.net.mx

33. A Y C INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

Mark D'Alessio
Chargé des Exportations
Teléfono 1: (444) 811 3334
Fax : (444) 813 9407
sales@polrey.com
www.polrey.com

34. ABA, S.A. DE C.V.

Gerardo Castañeda Saldíva
Responsable des exportations et importations
Tel. 01 (728) 2 82 78 78 Ext. 7874
Fax 01 (728) 2 82 78 75
gecastaneda@aba.com.mx
<http://www.aba.com.mx>

35. ABASTOS TELEN0, S.A. DE C.V.

Agustín Matanzo Menéndez
Director de Compras
Tel. 01 (222) 4 62 12 00
Fax 01 (222) 2 46 06 09
Distribución de abarrotés comestibles
semillas y frutas secas
agustin@abastosteleno.com

**36. ABASTECEDORES PECUARIOS
LOZANO, S.A. DE C.V. (APELSA)**

Sergio Alemán Hernández
Gerente de Logistique
Produits exportés : jouets pour chiens
et aliments pour bétail oiseaux
Tel. 01 (444) 1 01 92 00
Fax 01 (444) 1 01 92 03
logistica1@apelsa.net
<http://www.apelsa.net>

**37. ABBOTT LABORATORIES DE
MÉXICO, S.A. DE C.V.**

Alicia Cortés Morelos
Cheffe des exportations
Tel. 57 26 46 00 Ext. 4652
Fax 57 26 46 31
Producción y distribución de
medicamentos para consumo humano
<http://www.abbott.com>

38. ACCO MEXICANA, S.A. DE C.V.

Lic. Regina Lara López
Cheffe des exportations
Tel. 15 00 57 58
Fax 15 00 57 02
Producción de artículos de papelería y
oficina
regina.lara@acco.com.mx
<http://www.acco.com>

39. BIMBO, S.A. DE C.V.

Lic. Angélica González Martínez
Gerente de Exportaciones
Tel. 52 68 66 00 Ext. 6842
Fax 52 68 68 11
Producción de pastelitos, galletas y
bizcochos
agonzmar@grupobimbo.com
<http://www.grupobimbo.com>

40. BIOSUR, S.A. DE C.V.

Lic. Jorge Fernando Terrones López
Directeur général
Tel. 55 25 52 72 Ext. 101
Fax 55 25 52 69
Producción de aceites vegetales
comestibles

41. BIPLASTICS, S.A. DE C.V.

Maribel Ochoa Navarro
Gerente des achats
Tel. 58 25 70 19, 58 24 99 31 Ext. 129
Fax 58 25 70 16
Producción de artículos de moldeo
(vajillas, roscas para licuadoras, de
baquelita
mochoa@bipmexico.com.mx

42. BOCAR, S.A. DE C.V.

Emilio Espinosa de los Monteros
Gerente des achats
Tel. 54 22 23 00 Ext. 2344
Fax 54 22 24 40
Producción de autopartes sistema de
inyección, bombas de agua, de aceite,
de gasolina y tableros Volkswagen)
eespinosa@bocar.com.mx

43. FÁBRICAS DE CALZADO ANDREA, S.A. DE C.V.

Esperanza Ayala Martínez
Chargée des ventes
Tel. 57 29 26 00 Ext. 4235
Fax 57 29 26 00, 01
Producción y distribución de calzado
en général
rosariotele@andrea.com.mx
<http://www.andrea.com.mx>

44. FÁBRICAS SELECTAS, S.A. DE C.V.

Salvador Carrillo Cueva
Directeur général
Tel. 01 (33) 38 36 41 00 Ext. 229
Fax 01 (33) 38 36 41 42
Distribución de juguetes, artículos de
limpieza e higiene personal y artículos
textiles (ropa)
scarrillo@fabricasselectas.com.mx
<http://www.fabricasselectas.com.mx>

45. FÁBRICA DE PAPEL SAN FRANCISCO, S.A. DE C.V. (FAPSA)

Martín Velázquez Vizcaino
Chargé des achats et matériels
Tél. 01 (686) 5 65 01 27
Fax 01 (686) 5 65 01 37
Producción y distribución de papel
sanitario, tissue y kraft
martinv@fapsa.com.mx
<http://www.fapsa.com>

46. FOTO REGIS COMPAÑIA IMPORTADORA FOTOGRAFICA, S.A. DE C.V.

Tél. (052 33)33167751
Fax. (052 33) 33167736
Vente de produits vidéo digitaux
guadalajara@fotoregis.com

47. IMPORTADORA FERRE MAYOREO, S.A. DE C.V.

Juan Ramiro Cantu
Tél. (052 878)7820180
Fax. (052 878) 7822293
Herramientas Material De Ferreteria
jrcantu@comuni-k.com

48. INDUSTRIAS CITRÍCOLAS DE MONTEMORELOS, S.A. DE C.V.

Ricardo Alonso Carrera Salazar
Gérant du trafic et des exportations
Tél. 01 (826) 2 63 02 00 Ext. 110
Fax 01 (826) 2 63 02 31
Producción y distribución de cítricos y
Ensaladas de frutas tropicales
envasadas
ricardo.carrera@delmonte.com

49. INDUSTRIAS DE HULE GALGO, S.A. DE C.V.

Laura Montes de Oca Herrera
Chargée de ventes et des exportations
Tél. 55 59 29 99, Ext. 122
Fax 55 75 38 68
Producción de renovado autopartes de
hule, cámaras de llantas, piso de y
botas de hule
ventas@galgo.com.mx
<http://www.galgo.com.mx>

50. INDUSTRIAS IDEAL, S.A. DE C.V. (IDESA)

Cecilia Gómez Lara
Chargée de la distribution
Tél. 53 87 99 27 Ext. 159
Producción y distribución de butacas
para cines, auditorios y teatros,
sillas y muebles de madera y metal
cgomez@industriasideal.com
<http://www.industriasideal.com>

51. INDUSTRIAS IEM, S.A. DE C.V.

Arnulfo Peña Cortés
Chargé des ventes
Tel. 57 29 97 00 Ext. 2401
Fax 53 10 70 93
Producción de transformadores y
generadores para la industria eléctrica
a.luispena@condumex.com.mx
<http://www.condumex.com.mx>

52. ORDIN, S.A. DE C.V.

Francisco Medina Zapata
Directeur général
Tél. (81) 8384 0302
Fax: (81) 8384 0302
pdexport@ordinex.com
www.ordinex.com

53. ORFEBRES, S.A. DE C.V.

Roberto Romo Navarro
Responsable légal
Tél. (762) 622 6901
Fax: (762) 622 7224
edgar@emiliacastillo.com
www.emiliacastillo.com

54. PROVEEDORA MEXICANA DE MONOFILAMENTOS S.A

Dennise Silva Aguilar
Chargée des ventes
Tél. (55) 5558 6502
Fax: (55) 5700 5769
pmm@pmm-mex.com
www.pmmbrightline.com

55. PROYECCION ARTESANAL, S.A. DE C.V.

Beatriz Jimenez Pigeon
Chargée de l'administration
Tél. (55) 5655 8052
Fax: (55) 5655 8052
proart@dsi.com.mx

56. PRYM CONSUMER MÉXICO, S.A. DE C.V.

Elizabeth Segura Cárdenas
Chargée du département de trafic
Tel. 01 (777) 3 15 41 20 al 23 Ext. 109
Fax 01 (777) 3 15 40 92
Producción de agujas y ganchos para tejer a mano
trafico@prym-consumer-mexico.com

57. PUERTAS TARAHUMARAS, S.A. DE C.V.

Jaime Sepúlveda Márquez
Gérant Général
Tel. 01 (614) 4 81 00 15, Ext. 10
Fax 01 (614) 4 81 01 74
Producción de puertas de rejilla para closets
anahyspuertas@prodigy.net.mx

58. PUROS SANTA CLARA, S.A. DE C.V.

Maythe Moreno Pereyra
Gérente du commerce extérieur
Tel. 01 (294) 9 47 99 00 Ext. 305
Fax 01 (294) 9 47 99 10
Producción y distribución de puros y humidores
export@santaclarapuros.com
<http://www.santaclarapuros.com>

59. RAM, S.A. DE C.V.

Jose Luis Carmona
Tél. (444) 824 5426
Fax: (444) 824 7081
jose.carmona@gramsa.com
www.gramsa.com

60. SEMEX, S.A.

Ricardo González González
Chargé des achats
Tel. 01 (81) 81 28 40 00 Ext. 2071
Fax 01 (81) 81 28 40 08
Servicio de señalamientos viales de tránsito terrestre
rgg@semex.com.mx
<http://www.semex.com.mx>

61. SEMILLAS Y AGROQUÍMICOS MONSANTO S.A. DE C.V.

Carlos Caraza Monroy
Chargé des achats
Gerente de Compras
Tel. 52 45 96 00 Ext. 9720
Fax 52 45 96 04
Producción, distribución y servicio de semillas para siembra
carlos.r.caraza@monsanto.com

62. SEMINIS VEGETABLE SEEDS MEXICANA S.A. DE R.L. DE C.V.

Rodrigo Medrano Zavala
Chargé des exportations et importations
Tel. 01 (616) 1 65 19 00 Ext. 1917,
Fax 01 (616) 1 65 19 60
rodrigo.medrano@seminis.com
<http://www.seminis.com>

63. TEKA MEXICANA, S.A. DE C.V.

Wilfrido Gonzalez Sanchez

Chargée des exportations

Tél. (55) 5133 0493

Fax: (55) 5762 0517

info@teka.com.mx

www.teka.com.mx

64. TELAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.

Ma. Luisa Perez

Chargé de exportations

Tél. 449) 922-6300

Fax: (449) 971-0850

atencionclientes@vianney.com.mx

www.vianney.com.mx

65. VAQUEROS DE ALTA MODA, S.A. DE C.V.

Salomon Dabah Helfon

Gérant général

Tél. (728) 282 2866

Fax: (728) 282-2861

vamsa@prodigy.net.mx

66. VAZEL INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

Oscar Francisco Vazquez

Chargé des exportations

Tél. (81) 01800 838 2400

Fax: (81) 8336 2172

vazel@vazel.com

www.vazel.com

67. WAN INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.

Christopher Wren Walter

Responsable administratif

Tél. (665) 654 0975

Fax: (665) 654 0681

Annexe 4

The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style

SOME SURVEY RESULTS

by

Jeswald W. Salacuse

<http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html>

NEGOTIATING GOAL: CONTRACT OR RELATIONSHIP?

CONTRACT	SPN	FR	BRZ	JPN	USA	GER	UK	NIG	ARG	CHN	MEX	IND
(%)	74	70	67	54	54	54	47	47	46	45	42	33

NEGOTIATING ATTITUDE: WIN/WIN OR WIN/LOSE?

WIN/WIN:	JPN	CHN	ARG	FR	IND	USA	UK	MEX	GER	NIG	BRZ	SP
(%)	100	82	81	80	78	71	59	50	55	47	44	37

PERSONAL STYLE: FORMAL OR INFORMAL?

FORMAL:	NIG	SPN	CHN	MEX	UK	ARG	GER	JPN	IND	BRZ	FR	USA
(%)	53	47	46	42	35	35	27	27	22	22	20	17

COMMUNICATION STYLE: DIRECT OR INDIRECT?

INDIRECT:	JPN	FR	CHN	UK	BRZ	IND	GER	USA	ARG	SPN	MEX	NIG
(%)	27	20	18	12	11	11	9	5	4	0	0	0

TIME SENSITIVITY: HIGH OR LOW?

LOW:	IND	FR	GER	MEX	SPN	ARG	US	JPN	CHINA	NIG	UK	BRZ
(%)	44	40	36	33	21	15	15	9	9	7	6	0

EMOTIONALISM: HIGH OR LOW?

HIGH:	BRZ	ARG	MEX	SPN	CHN	USA	NIG	FR	IND	JPN	UK	GER
(%):	89	85	83	79	73	74	60	60	55	55	47	37

AGREEMENT FORM: GENERAL OR SPECIFIC?

GENERAL:	JPN	GER	IND	FR	CHN	ARG	BRZ	USA	NIG	MEX	SPN	UK
(%):	46	45	44	30	27	27	22	22	20	17	16	11

AGREEMENT BUILDING: TOP DOWN OR BOTTOM UP?

TOP DOWN:	IND	ARG	FR	UK	CHN	GER	USA	NIG	SPN	JPN	BRZ	MEX
(%):	67	62	60	59	55	55	54	53	53	36	33	33

TEAM ORGANIZATION: ONE LEADER OR CONSENSUS?

ONE LEADER:	BRZ	CHN	MEX	UK	USA	SPN	ARG	GER	JPN	IND	NIG	FR
(%):	100	91	91	65	63	58	58	55	55	44	40	40

RISK TAKING: HIGH OR LOW?

HIGH:	FR	IND	UK	CHN	USA	NIG	ARG	GER	BRZ	MEX	SPN	JPN
(%):	90	89	88	82	78	73	73	72	56	50	47	18